الرقم الدولي: ISSN 1994 - 8999 = Adab al-Kufa

آداب الكوفة

مجلة علمية فصلية محكمة تعنى بالدراسات الإنسانية

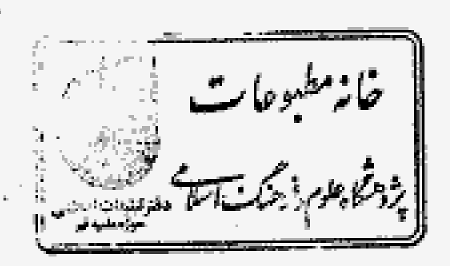
تصدر عن كلية الآداب - جامعة الكوفة

السنة الأولى - العدد (١) - كانون الثاني ٢٠٠٨




مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی

الرقم الدولي: ISSN 1994 - 8999 = Adab al-Kufa



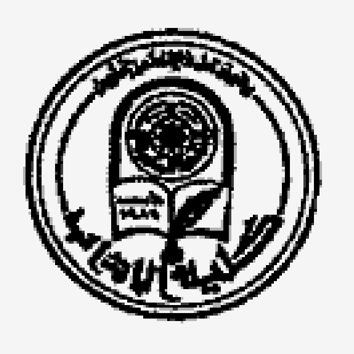


آداب الكوفة

مجلة علمية فصلية محكّمة تعنى بالدراسات الإنسانية

تصدر عن كلية الآداب ـ جامعة الكوفة

السنة الأولى ـ العدد (١) — كانون الثاني ٢٠٠٨م




مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی



آداب الكـــوفة

مجلة علمية فصلية محكَمة تعنى بالدراسات الإنسانية

تصدر عن

كلية الآداب ـ جامعة الكوفة


مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی

تعليمات النشر في مجلة آداب الكوفة للدراسات الإنسانية

١- يقدم الباحث ثلاث نسخ من بحثه مطبوعة بجهاز الحاسوب، ويثبت على الصفحة الأولى اسمه الكامل ولقبه العلمي، ويرفق مع البحث عنوانه الكامل .

٢- يرفق الباحث مع بحثه خلاصة تعريفية باللغة الإنكليزية إذا كانت لغة البحث هي العربية وباللغة العربية إذا كانت لغة البحث هي الإنكليزية،وتتضمن الخلاصة: عنوان البحث، اسم الباحث ولقبه العلمي وعنوانه، غرض البحث ووسائله وأهم نتائجه، على ان لا تزيد هذه الخلاصة عن عشرة أسطر.

٣- يرفق مع البحث قرص مضغوط (CD).

٤- توضع هوامش البحث ومصادره في نهاية البحث.

٥- تسحب المرفقات مع البحث (خرائط، رسوم توضيحية صور، ...الخ) بجهاز (السكنر) وتحمّل على قرص البحث.

٦- تعرض هيأة التحرير (البحث) المقدم إليها على خبيرين لإبداء ملاحظاتهما وإذا ما اختلفا في صلاحية البحث للنشر يعرض على خبير ثالث.

٧- يدفع الباحث مبلغاً مقداره (٢٥٠٠٠) خمسة وعشرون ألف دينار، إذا لم يتجاوز عدد صفحات البحث (١٥) خمس عشرة صفحة ، ويضاف مبلغ مقداره (١٥٠٠) ألف وخمسمائة دينار عن كل صفحة تزيد عن العدد المذكور آنفاً.

٨- لأسرة تحرير المجلة الحق في تحديد موعد النشر بحسب نظام الأسبقية.

٩- لا يعاد البحث إلى الباحث إذا ما قرر خبيران علميان عدم صلاحيته للنشر.

١٠-يدفع الباحث مبلغاً مقداره (٥٠٠٠) خمسة آلاف دينار، إذا رغب بالحصول على نسخة من المجلة.

• توجه المراسلات الرسمية إلى مدير تحرير المجلة وعلى العنوان الآتي:
جمهورية العراق / محافظة النجف الأشرف/ حي الفرات/ كلية الآداب/ مجلة (آداب الكوفة) / ص. ب. ٣١٣ / د. عقيل عبد الزهرة مبدر (مدير التحرير) / نقال- ٠٧٨٠١٠٠٠٥٩٧ أرضي- ٣٣٢٣٨٥ و/٠٧٩٠٣٧٤٩٨١٦ /

E – mail: AdabAlkufaJournal@yahoo.co

• تطلب المجلة من: كلية الآداب – جامعة الكوفة .

• Official Correspondence is directed to the journal editor director on the following address:
Republic of Iraq/ Al-Najaf Al-Ashraf Governorate/ Al-Furat Quarter/ College of Arts/ / P.O.B. 313./ Dr.Aqeel Abdulzahra Mubdir - / Mobile – 07801000597-07903749816 / Telephone – 332385 /
E-mail: AdabAlkufaJournal@yahoo.com.

• The journal is available at the College of Arts, University of Kufa .

المحتويات


مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی

كلمة العدد

هذا هو العدد الأول من مجلة (**آداب الكوفة**)، المجلة العلمية المحكّمة التي تصدر عن كلية الآداب في جامعة الكوفة، وتعنى بالدراسات الإنسانية.

ولعلّ أهم ما يميز المجلات العلمية المحكمة هو أن البحوث التي تنشر فيها تخضع إلى معايير علمية، إذ يحتكم إلى خبراء متخصصين، في تقويمها وقبولها للنشر.

من هنا شعرنا بأهمية أن تكون مجلتنا من المجلات العلمية الدولية، ليحقّ لجميع الباحثين في الدراسات الإنسانية، حيثما كانوا، أن ينشروا بحوثهم فيها، لتسهم هذه (**المجلة**) إسهاما فاعلا ومؤثرا في رفد حركة العلم والفكر والثقافة بكلّ أصيل وجديد ورصين.

لذا أجرينا اتصالات عدة مع المركز الدولي لترقيم المجلات تمخّضت عن ولادة رقم دولي لمجلة (**آداب الكوفة**)، هو: **ISSN 1994 – 8999 = Adab al-Kufa**

وإذ تقدم (**المجلة**) عددها الأول لقرائها الكرام فإنَّها تدعوهم إلى إبداء ملاحظهم التي من شأنها أن تسهم في ترصينها وتطويرها، سواء أكان على الصعيد العلمي أم على الصعيد الفني.

والله تعالى الموفق أولا وآخرا

مدير التحرير

تخطيط المدينة العربية الاسلامية

(النجف والكوفة إنموذجاً)

أ.د. حسن عيسى الحكيم
جامعة الكوفة ــ كلية الآداب

المقدمة:

يعد تخطيط المدن في عصر صدر الإسلام مظهراً حضارياً ، وعربياً إسلاميا ، وقد كان العراق أول بلد قد حظي بهذا المظهر الحضاري في التاريخ العربي الإسلامي ، وكانت أرض السواد من العراق قد خططت فيها مدينتا البصرة والكوفة في عامي ١٤و ١٧ هجرية ، وذلك في العصر الراشدي،وخططت مدينة واسط عام ٨٣ هـ في العصر الأموي ، وخططت مدينتا بغداد والنجف الأشرف في عامي ١٤٥ و١٧٠ هجرية في العصر العباسي ، وتلتقي تخطيطات المدن العراقية في كثير من الخصائص ، عدا بعض المزايا التي تتصف بها هذه المدينة عن تلك ، فقد يكون العامل العسكري أو السياسي أو الديني في مقدمة العوامل الأخرى،إذ ارتبط تأسيس الكوفة بعملية فتح العرب المسلمين للعراق ، وبعد طرد الفلول العسكرية الساسانية من أرض السواد ، شعر العرب المسلمون بالحاجة إلى إنشاء دار هجرة على تخوم البلاد المفتوحة،تكون بمثابة المعسكر والمركز للهجرة في الوقت نفسه[١] ..وأصبحت مدينة الكوفة وغيرها من الأمصار العربية الإسلامية محطة المجاهدين،ومستقر القبائل،وحلقة الوصل بين المدينة المنورة (عاصمة المسلمين) والمناطق المحررة والمفتوحة ، وقد اتخذ المجاهدون من مدينة الكوفة خطا مفتوحا ، يؤمّن رجعتهم في حال تعرضهم للخطر ، فيحتمون بها عندما يضايقهم العدو،وأنها كانت مركزا تموينيا للجيوش التي تحارب في الجبهات العسكرية في العراق والمناطق الشرقية[٢] واذا كان العامل العسكري قد احتل مركز الصدارة في تأسيس مدينة الكوفة فان العامل الديني كان في مركز الصدارة في تأسيس مدينة النجف الأشرف،فقد تحدد موقع المدينة بضريح الإمام أمير المؤمنين علي بن أبي طالب(عليه السلام)،إذ تمحور الناس حول مرقده الشريف،ودفن موتاهم قريبا منه ، استنادا إلى أحاديث شريفة ومرويات تحبذ ذلك.

وفي تأسيس مدينتي الكوفة والنجف ظاهرة اشتركت فيها هاتان المدينتان على الرغم من الفارق الزمني في تأسيسهما وهو (الإرث التاريخي)، فقد تأسست مدينة الكوفة على أنقاض مدينة الحيرة ، تلك المدينة العربية العريقة التي كانت عاصمة لدولة المناذرة في عصر ما قبل الإسلام ، فأصبحت الكوفة وريثة الحيرة وقد بنيت من حجارتها،وتأسست مدينة النجف على أنقاض الكوفة ، تلك المدينة التي احتلت

مركز الولاية ومن ثم العاصمة للدولة العربية الإسلامية ، وبنيت النجف من حجارة الكوفة وأنقاضها وورثت مدرستها العلمية والفكرية منذ القرن الثالث الهجري / التاسع الميلادي، وسوف يتركز بحثنا على تخطيط مدينتي الكوفة والنجف وبيان خصائصهما العمرانية والحضارية .

القسم الأول

تخطيط مدينة الكوفة

كانت مدينة الكوفة كأختها البصرة التي سبقتها في التأسيس بثلاث سنين ، إذ تأسست مدينة البصرة عام ١٤ هـ ، ومدينة الكوفة عام ١٧ هـ في أصح الروايات، وتجمعت في تأسيس مدينة الكوفة ستة عوامل هي :

١- العامل العسكري.
٢- العامل الجغرافي.
٣- العامل التاريخي.
٤- العامل الفكري.
٥- العامل الاجتماعي.
٦- العامل الاقتصادي.

وكان العامل العسكري في مقدمة العوامل ، لذا أطلق على الكوفة لفظ (كوفة الجند)[٣]، وقد اختيرت لتكون نقطة ارتكاز يستريح عندها الجند من عناء السفر وعناء القتال ، ثم أصبحت معسكرا ثابتا ، فقد أشارت المصادر إلى ان الكوفة ((دار هجرة ومنزل جهاد)) و((دار الهجرة وقيزوان))[٤] ، ومعنى القيروان معظم الكتيبة[٥] ، وأطلق لفظ ((المقاتلة)) على المرابطين على حدود الكوفة والزاحفين نحو العراق من شبه الجزيرة العربية ، وهذا جعل مدينة الكوفة تمثل ثمرة مباشرة لعملية من عمليات الفتح الخاطف معللة إياها ومكونة امتدادا لها[٦].

وقد أعطى موقع الكوفة أهمية جغرافية وذلك لتربعها على كتفين هما: الصحراء من جانب، والماء من جانب أخر ، وهذا ساعد على جذب السكان اليها ، يقول المستشرق ماسنيون :((إن تمصير الكوفة وتثبيت القبائل البدوية الفاتحة المنتصرة واستقرارها على حافة الصحراء في ريف مماس إلى لسان من الرمل اليابس النافذ في منطقة تروى بمياه شط عظيم وهو نهر الفرات))[٧].

فضلا عن قرب الكوفة من مدينة الحيرة (عاصمة المناذرة) تلك المدينة المتربعة على ساحل بحر النجف ، واتصالها بريف العراق وسواده وبأرض شبه الجزيرة العربية والشام ، وقد ورثت مدينة الكوفة هذه الخصائص ، كما ورثت خصائصها العلمية والفكرية فقد كانت (عاقولا) مركز الثقافة قبل الإسلام ، وقد عدت مدينة

الحيرة في عصرها الذهبي إحدى المدن العلمية الخمس التي تدرس الفلسفة اليونانية وهي:- (الرها ،ونصيبين ،وحران،وجند يسابور)،وقد ترعرع فيها الشعر العربي ، واحتفظ النعمان بن المنذر (ملك الحيرة) بدواوين الشعراء العرب وقد امتدت هذه الحركة العلمية إلى الكوفة منذ تأسيسها عام ١٧ هـ/٦٣٨م إذ جمع العرب المسلمون بين العلم والجهاد ، وقد أشار الخليفة عمر بن الخطاب(رضي الله عنه)إلى الكوفة بقوله:((الكوفة رمح الله ، وكنز الإيمان وجمجمة العرب يجزون ثغورهم ويمدون الأمصار))[٨]، فقد هبط على رمالها سبعون بدريا وثلاثمئة من أصحاب الشجرة ، وهم من صحابة رسول الله (عليه أفضل الصلاة والسلام). وفي عام ٣٦ هـ تحولت الكوفة إلى عاصمة الدولة وقائدة للأمة ، ويمثل هذا الحدث نقطة تحول في تاريخ مدينة الكوفة وأشار إليها الإمام علي عليه السلام بقوله :- ((الكوفة جمجمة الإسلام وكنز الإيمان وسيف الله ورمحه يضعه حيث يشاء وأيم الله لينصرن الله بأهلها من مشارق الأرض ومغاربها كما انتصر بالحجارة))[٩]. وأراد (عليه السلام) بذلك ((حجارة السجيل)) التي حملها طير الأبابيل التي أمطرت الأحباش عند غزوهم للكعبة الشريفة .

وقد مرت مدينة الكوفة منذ تأسيسها بخطط إدارية واجتماعية ودينية وغيرها ، قد أعطيت لمدينة الكوفة خصائص عمرانية وحضارية هي :-

١ - الخطط الدينية:

يعد مسجد الكوفة أحد المساجد الأربعة في الإسلام التي لها قدسية ومكانة روحية كبيرة، واليه أشار الإمام علي (عليه السلام) بقوله:((انه أحد المساجد الأربعة التي تعظم ولأن أصلي فيه ركعتين أحب إلي من أن أصلي عشرة في غيره إلا في المسجد الحرام ومسجد رسول الله (صلى الله عليه وآله وسلم) ، وقد شيد المسجد في وسط المدينة ((وبذلك يكون مسجد الكوفة هو محور المدينة ومركزها الرئيس))[١٠] ،وقد قام بناؤه على أرض مربعة الشكل تقريبا بانحراف قليلٍ عن زاوية القبلة بمقدار سبعة عشرة درجة ،وكان طول الضلع المواجه للقبلة (١١٠)أمتار،والجدار المقابل للقبلة يبلغ (١٠٩)أمتار ، أما الضلعان الآخران فيبلغ طول كل منهما (١١٦)مترا، ودلت الدراسات الآثارية على أن هذه الجدران كانت نازلة في الأرض إلى عمق خمسة أمتار ونصف، وان الجدران كانت مدعومة من الخارج بأبراج نصف دائرية ترتفع بارتفاع الجدران إلى حدود عشرين متراً[١١]. لم يكن بمسجد الكوفة عند تخطيطه أروقة أو مجنبات باستثناء جانب القبلة فكان بالإمكان مشاهدة(دير هند) الواقع على خندق الكوفة من صحن المسجد ،وكانت باب الجسر في اتجاه الفرات[١٢] . وهذا يعني أنه لم تكن هناك جدران مرتفعة لكن كان سياج من قصب أو جدار صغير من لبن على أكثر تقدير[١٣] . وقد حدد المؤرخ الطبري موقع مسجد الكوفة بقوله :- ((فأول شيء خط في الكوفة وبني

حين عزموا على البناء المسجد ، فوضع في موضع أصحاب الصابون والتمارين من السوق))[١٤] . وكان المسجد يتسع أربعين ألف نسمة في العصر الراشدي ، ثم أصبح يسع ستين ألف نسمة في العصر الأموي ، وقد حدد برمية سهم لرام ، وأبعادها (الغلوة) وهي : تقدر برمية سهم[١٥] . يقول الطبري:((فترك المسجد في مربعة غلوة من كل جوانبه ، وبني ظلة في مقدمه ، ليست لها مجنبات ولا مواخير))[١٦].

وبنيت في مدينة الكوفة مساجد أخرى لبطون القبائل ، قد اكتسب بعضها صفة القدسية كمسجد السهلة، وهو مسجد القرى لعبد القيس، ومسجد جعفي نسبة لجابر بن يزيد الجعفي المذحجي ، ومسجد غني ، وهو لرجل مؤمن من القيسيين ، ومسجد الحمراء ، وهم جماعة قد تحالفت مع قبيلة عبد القيس ، وفي الكوفة مساجد أخرى قد اتخذت مكانا للتآمر والدسائس التي أطلق عليها لفظ (الملعونة) وهي أربعة : مسجد ثقيف ، ومسجد الأشعث ، ومسجد جرير بن عبد الله البجلي ، ومسجد سماك بن مخرمة الهالكي الأسدي[١٧] .

٢- الخطط الادارية:

اختط العرب المسلمون دار الامارة بعد المسجد الجامع في الكوفة ويقع في جهته القبلية ، ومن جهة الجنوب الشرقي ، وقد حدده المؤرخ الطبري بقوله : ((وبنوا لسعد بن أبي وقاص داراً حيال مسجد الكوفة بينهما طريق منقب مائتي ذراع وجعل فيها بيوت الأموال ، وهي قصر الكوفة اليوم))[١٨] . ولما تعرض بيت المال للسرقة اثر ثقب أحدث في جداره ، كتب سعد إلى الخليفة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) واصفاً له موضع الدار وبيت المال فأجابه بما يأتي :- ((أن انقل المسجد حتى تضعه إلى جنب الدار واجعل الدار قبلته فان للمسجد أهلاً بالنهار والليل وفيهم حصن لمالهم))[١٩] ،ولم يكن الخليفة راضياً عن إجراءات سعد الإدارية بعد بنائه قصر الإمارة الذي أطلق عليه أيضاً لفظ (قصر سعد) لأنه جعل بينه وبين الناس باباً فكتب إليه قائلاً :- ((بلغني أنك بنيت قصراً واتخذته حصناً ويسمى قصر سعد وجعلت بينك وبين الناس باباً فليس بقصرك ، ولكنه قصر الخبال ، أنزل منه منزلاً مما يلي بيوت الأموال وأغلقه ، ولا تجعل على القصر باباً تمنع الناس من دخوله وتنفيهم به عن حقوقهم ، ليوافقوا مجلسك ومخرجك من دارك اذا خرجت[٢٠] . وأطلق الامام علي(عليه السلام) على قصر الإمارة ((قصر الخبال)) عند دخوله مدينة الكوفة في ١٢ رجب ٣٦ هـ فقيل له أي القصرين ننزلك ؟ قال: قصر الخبال لا تنزلونيه[٢١]. وقد أراد (عليه السلام) النزول الرحبة [٢٢]. وتقع الرحبة في الجهة الغربية من دار الإمارة وقد عرفت فيما بعد باسم ((رحبة علي))[٢٣].

وبعد تأسيس الدولة الأموية عام ٤١ هـ ، اتخذ ولاتها قصر الأمارة مقراً لهم حتى عام ٧١ هـ إذ أمر عبد الملك بن مروان بهدم الطاق الذي وضع تحته رأس مصعب بن الزبير.ومن الثابت أن هذا الطاق قد وضع تحته رأس الحسين(عليه السلام)، ورأس عبيد الله بن زياد ، ورأس المختار بن أبي عبيد الثقفي ، ورأس مصعب بن الزبير ، فقال عبد الملك بن عمير : وأنا أعيذ أمير المؤمنين من شر هذا المجلس فارتعد عبد الملك فقام من فوره وأمر بهدمه[٢٤] .

٣- الخطط الاقتصادية:

تأسس في مدينة الكوفة دار الرزق، وهو مخزن كبير لحفظ أموال الصدقات أو الغنائم قبل توزيعها بين المقاتلة وقد جدد بناء الدار عدة مرات وذلك لارتباطها الإداري بالولاة ، ولأهميتها الاقتصادية. ويبدو أن دار الرزق تقع على بعد من مسجد الكوفة وقصر الامارة وقد جعلها المستشرق (ماسنيون) عند مخرج الجسر المنصوب على نهر الفرات ، فيقول :- وبعد تأسيس دار الرزق نصبت سلسلة على رأس الجسر مقام مركز الكمرك على عهد الساسانيين بالقرب من المشنقة التي صلب عليها أبو الخطاب (محمد بن مقلاص الأسدي)[٢٥].

أما الأسواق فإنها كانت تمتد من قصر الإمارة ومسجد الكوفة الى دار الوليد بن عقبة من جهة ، والقلائين من الجهة الأخرى ، إلى منازل ثقيف واشجع من الجانب الآخر ، وكانت سقوف الأسواق في بادئ الأمر من الحصر ، وظلت كذلك حتى زمن الوالي خالد بن عبد الله القسري ، إذ عقدت بالأحجار[٢٦]، وكانت أسواق الكوفة مخصصة للمهن المعروفة والصناعات التي اشتهرت في المدينة وهي[٢٧] .

١- سوق الصاغة ، وتقع محالهم في جنوب المسجد .
٢- سوق الخز والقصارين ، وتقع محالهم في أطراف دار الوليد .
٣ - سوق الحدادين ، وتقع محالهم في غرب المدينة .
٤ - سوق القلائين ، يقع على امتداد الكناسة .
٥ - البقالون وباعة التمر .
٦ - باعة الصابون .
٧- سوق السراجين ، وهو على مقربة من سوق القصارين .
٨ - الصيارفة ، وتقع محالهم بالقرب من المسجد في جهة القبلة .
٩- الوراقون ، وتقع محالهم في شمال المسجد .
١٠- أصحاب الانماط .
١١- الجزارون .
١٢- الحناطون .
١٣- السواقون ، وهم باعة السويق ، وهو طحين الشعير .
١٤- باعة الأزهار كالبنفسج والزنبق الأبيض .

١٥- سوق الغنم ويقع إلى شرق الكناسة .

واشتهرت مدينة الكوفة بصناعة الوشي والخز والعمائم والمناديل والسيوف والرماح والخزف والدهان ،يقول ابن الفقيه:((إن للكوفة مكانة في صناعة النسيج منذ تأسيسها حتى العصر العباسي))[٢٨] .

وفي مدينة الكوفة خطتان لهما في الحياة التجارية والاقتصادية موقع مهم هما: الأري والكناسة، ويطلق لفظ (الأري)،على المساحة الكبيرة المخصصة للخيل ، ويقول اليعقوبي :((هو فضاء كانت فيه خيل المسلمين))[٢٩] .

أما الكناسة فإنها تمتد من قصر الإمارة ومسجد الكوفة إلى دار الوليد بن عقبه من جهة ، والى القلائين ودور ثقيف وأشجع من الجهة الأخرى [٣٠]،وكانت الكناسة لبني أسد ، ترمى فيها الأنقاض ، ثم أصبحت تجارة للنقليات ومناخة الإبل ، وموضعاً لتحميل البضائع وتفريغها ، ويقع إلى جنب الكناسة ((سوق الحدادين)) وعلى شرقها ((سوق الغنم)) [٣١].

وقد سكن الكناسة عدد من القبائل ، ولهم فيها مساجد بأسمائهم ، وعلى العموم فإن أسواق مدينة الكوفة تؤلف عنصراً أساسياً في المساحة المركزية إلى جانب الرحبة [٣٢].

٤- الخطط الاجتماعية:

تعد الخطط القبلية في مدينة الكوفة أول مظاهر التحول الاجتماعي لهذه القبائل إذ حددت مناطق معينة لسكناهم ، وكانت خطة كندة في مقدمة الخطط القبلية،وكان أهل اليمن اثني عشر ألفاً ، ونزار ثمانية آلاف، غير أن سكان الكوفة سرعان ما ازداد من عشرين ألفاً إلى أربعين ألفاً يضاف لهم تسعة عشر ألفاً ممن أدرك (الولادات) وازداد عدد سكانها بحسب إحصاء أجراه زياد بن أبيه بين (٤٥-٥٣هـ) فبلغ عدد المقاتلة في العطاء ستين ألفاً وعيالاتهم ثمانين ألفاً ، هذه الإحصائيات تتعلق بالجند غير أن الإحصاء الشامل ورد عن بشر بن عبد الوهاب القرشي وبحسب روايته كان في الكوفة خمسون ألف دار للعرب من ربيعة ومضر ، وستة وثلاثون ألف دار لليمن،وأربعة وعشرون ألف دار لسائر العرب ، ولاشك في أن هذا الإحصاء متأخر لأن بشر بن عبد الوهاب قد توفي عام ٢٥٤هـ ،غير أنه يظهر لنا النمو المستمر للمدينة وتبقى الإحصائيات لا تظهر صورة دقيقة للواقع فهي لم تذكر الموالي وغير المسلمين الذين لدينا عنهم معلومات كثيرة في القرن الأول الهجري في الأقل[٣٣] .

وقد خطت الكوفة على وفق نظام الأسباع ، وكان الغرض منه إحكام الإشراف على القبائل وتنظيم العطاء ، وكانت منازل الصحابة تتركز حول المسجد ، وكانت من القصب ثم بنيت من اللبن ، وقد حددت المصادر إحدى وعشرين خطة قبلية في الكوفة وهي [٣٤] .

١- سليم .
٢- ثقيف .
٣- همذان.
٤- بجيلة.
٥- تيم اللات.
٦- تغلب.
٧- أسد.
٨- النخع.
٩- كندة.
١٠- الازد.
١١- مزينة.
١٢- تميم.
١٣- محارب.
١٤- عامر.
١٥- جديلة.
١٦- جهينة.
١٧- عبس.
١٨- قيس.
١٩- بكر.
٢٠- طيء
٢١- اشجع.

ويقول الأستاذ ماسنيون :((إن أول المساكن بنيت في الكوفة في محلة كندة وهي منازل مراد ، والخزرج من الأنصار الذين كانوا قد سكنوا مع كندة في محلة واجدة عقب تحالفهم معها))[٣٥]، وكان لكل سبع من أسباع الكوفة أمير ، وهو الوسيط بين السلطة والقبيلة ، وقد أقر الإمام علي(عليه السلام) هذه الأسباع في حقبة خلافته وهي[٣٦]:

١- صارت كنانة وحلفاؤها من الأحابيش وغيرهم ، وجديلة هم بنو عمر بن قيس عيلان سبعاً.
٢- صارت قضاعة ومنهم غسان شبام ، وبجيلة وخثم وكندة وحضرموت و الأزد سبعاً.
٣- صارت مذحج وخمير وهمدان وحلفاؤهم سبعاً.
٤- صارت تميم وسائر الرباب وهوازن سبعاً.

٥- صارت أسد وغطفان ومحارب والتمر وضبة وتغلب سبعاً.
٦- صارت إياد وعك وعبد القيس وأهل هجر والحمراء سبعاً.
٧- صارت طيئ سبعاً.

وتعد هذه الأسباع مجمعات سكنية على وفق القيادات القبلية ، وتفصل بين هذه الأقسام السبعة طرق رئيسة تسمى بالمناهج ، وكان عددها حين تمصير الكوفة خمسة عشر منهجاً وهي التي أقطعها سعد بن أبي وقاص للقبائل المختلفة ، وهذه قد اختطت من المسجد بوصفه مركزاً لها(٣٧) .أما القيادات القبلية لهذه الأسباع فهي(٣٨):

١- قيس وعبد القيس بقيادة سعد بن مسعود الثقفي.
٢- تميم وضبة والرباب وقريش وكنانة وأسد بقيادة معقل بن قيس اليربوعي.
٣- الازد وبجيلة وخثعم والانصار وخزاعة بقيادة مخنف بن سليم.
٤- كندة وحضرموت وقضاعة ومهرة بقيادة حجر بن عدي الكندي.
٥- مذحج والاشعريون بقيادة زياد بن النصر.
٦- همذان وحمير بقيادة سعد بن قيس بن مرة الهمذاني.
٧- طيئ بقيادة عدي بن حاتم الطائي.

ولما ولي زياد بن ابيه ولاية الكوفة في عهد معاوية بن ابي سفيان خطط مدينة الكوفة الى ارباع هي(٣٩):

١- اهل المدينة ربعاً وعليها عمرو بن حريث.
٢- تميم وهمذان ربعاً وعليها خالد بن عرفطة.
٣- ربيعة ربعاً وعليها قيس بن الوليد.
٤- مذحج واسد ربعاً وعليها ابو بردة بن ابي موسى الاشعري.

وكان غرض زياد بن أبيه من هذا التحول الإداري في الكوفة ضم كل ربع في هذه الأرباع إلى مجموعات قبلية متباينة ، ولا ينسجم بعضها بعضاً من ناحية النسبة(٤٠) . أما التوزيع الجغرافي للقبائل العربية في مدينة الكوفة فكان على النحو الآتي(٤١) :

١- جهة الشمال (من الشرق إلى الغرب) وقد سكنتها قبائل سليم وثقيف وهمذان وبجيلة وتيم اللات وتغلب .

٢- جهة الجنوب (من الشرق إلى الغرب) وسكنتها قبائل الازد وكندة والنخع واسد.

٣- جهة الشرق (من الشمال إلى الجنوب) وسكنتها قبائل الأنصار ومزينة وتميم ومحارب وأسد وعامر.

٤- جهة الغرب (من الشمال الى الجنوب) وسكنتها قبائل بجيلة وجديلة وجهينة .

وكانت بين أفنية البيوت ((رحب ومفردها رحبة ، وهي ظاهرة مدينة تتمثل في ترك فضاء ما أمام البنايات العمومية ، وهي توحي بالاتساع حيث تستوعب عدداً كبيراً من الناس ، وقد اختطت كل قبيلة مع رئيسها جبانة))[٤٢].

وقد أشارت المصادر إلى جبانات الكوفة وتحديد مواضعها وهي[٤٣] :

١- جبانة كندة وتقع في الجنوب .
٢- جبانة السبيع ، وقد ورد ذكرها في شعر المتنبي .
٣- جبانة بشر وتقع في الشمال وهي لقبيلة طيء.
٤- جبانة خثعم.
٥- جبانة مراد في الجنوب وتقع في خطة مذحج.
٦- جبانة عثير الاسدي وكانت لقبيلة عبس.
٧- جبانة مخنف بن سليم الأزدي.
٨- جبانة الصائديين في الجنوب الشرقي.
٩- جبانة سليم وهي لبني سلول.
١٠- جبانة سالم وهي لبني عامر من قيس.
١١- جبانة عزرم الفزاري.

وتعبر جبانات الكوفة عن الوجود القبلي ، وبفضل عددها وتعدد وظائفها وما كان لها من أثر اجتماعي وعسكري وسياسي[٤٤] .وكانت لمدينة الكوفة جبانة كبرى تدعى (الثوية) وتقع في ظهر الكوفة[٤٥]، وباتجاه مدينة النجف الأشرف ، اذ يطلق على المنطقة الواقعة غرب خندق الكوفة بالظهر ، فالجزء الأول منه ، وهو الملاصق لمدينة الكوفة يسمى (الثوية) والجزء الآخر يسمى (الغري) ويمكننا القول إن الثوية هي امتداد طولي يبدأ من الخندق وينتهي بمدينة النجف الأشرف[٤٦] .وتضم الثوية مقابر لقبائل الكوفة وقد دفن فيها عدد من الصحابة والتابعين ، ومن المحتمل ان الفضاء الصحراوي الواسع والواقع غرب خندق الكوفة قد امتلكته قبائل عربية معروفة في الكوفة وقد أطلق عليه لفظ (الصحاري) كما مبين أدناه[٤٧] :-

١- صحراء شبث وهي لبني تميم .
٢- صحراء البردخت وهي لبني ضبة.
٣- صحراء بني قرار وهي لبني ضبة أيضاً.
٤- صحراء عبد القيس وهي لبني ربيعة.
٥- صحراء بني عامر وهي لعامر بن مصعصعة .
٦- صحراء عثير.

٧- صحراء أم سلمة.
٨- صحراء سالم.
٩- صحراء عرزم.
١٠- صحراء أثير.

ويذهب السيد البراقي إلى أن الصحاري هذه عبارة عن قطاعات تتعلق برحاب وسطها دور وإقطاع[٤٨] . وقد أخذت خطط الكوفة في التدهور والضمور من نهاية القرن الثاني للهجرة ، الثامن للميلاد، وذلك لأنتقال الخلافة العباسية إلى مدينة بغداد ، ومعها انتقل كثير من العلماء والأدباء والمفكرين الى بغداد، وتزامن مع هذا الحدث بروز المرقد العلوي الشريف في عهد هارون الرشيد ، وأخذت مدينة النجف الأشرف تبرز حاضرةً إسلامية جديدة، وقد ساعد اقترابها من الكوفة على هجرة الناس اليها وفي مقدمتهم العلويون الذين أشرفوا على رعاية المرقد الشريف ، ولم يبق في الكوفة من خططها ما يقاوم عوادي الزمن سوى مسجدها الكبير ، وقد وصف ابن جبير مدينة الكوفة عام ٥٨٠ هـ بقوله: ((هي مدينة كبيرة عتيقة البناء ، قد استولى الخراب على أكثرها ، فالضامر منها أكثر من العامر ، ومن أسباب خرابها قبيلة خفاجة المجاورة لها ، فهي لا تزال تضر بها ، وكفاك بتعاقب الايام والليالي محبياً ومغنياً، وبناء هذه المدينة بالأجر خاصة ، ولا سور لها ، والجامع العتيق آخرها مما يلي شرقي البلد ، ولا عمارة تتصل به من جهة الشرق))[٤٩]. وأخذت هذه الحالة في التدهور وقد صورها الرحالة الأوربيون بادق وصف ، فيقول السير وليس بوج عند زيارته للكوفة عام ١٨٩٠-١٨٩١م : ((كانت حالة البليدة تاعسة وبيوتها متداعية ، كما أن الأرض المحيطة بها لا تعدو أن تكون بلقعاً خراباً))[٥٠]،ووصفت غرترود لاثيان بيل الكوفة بقولها :((وهي الآن قرية صغيرة بائسة تتخذ شكلاً عنقودياً حول الجامع الكبير))[٥١] ،وذلك في العقد الأول من القرن العشرين.

القسم الثاني

تخطيط مدينة النجف

يعد عام ١٧٠ هـ بداية لتخطيط مدينة النجف الأشرف ، وذلك بعد بروز المرقد العلوي الشريف ، ومنذ هذا التاريخ أخذت مدينة النجف الأشرف بالتوسع حاضرةً إسلامية جديدة ، فقد كانت زيارة المرقد ونقل الموتى إليه من قبل المسلمين سببا في ان يصبح الموضع قطبا لجذب بشري ، فهاجرت إليه جماعات اسلامية ، وأخرى علوية نشأ من وجودهم مستوطن صغير حول الضريح[٥٢] .وقد امتاز تخطيط النجف عن غيرها من المدن العربية الإسلامية بظواهر خططية هي:-

١. ظاهرة الأسوار:

ارتبطت أسوار النجف بتطور المشهد الشريف من جهة ، وتوسع المدينة من جهة اخرى ، لأن الأسوار بدأت أولاً بالمشهد الحيدري ، فقد وردت أول إشارة إلى بناء سور يحيط بالمرقد في القرن الثالث الهجري / التاسع الميلادي وذلك في عهد السيد محمد بن السيد زيد (الداعي العلوي) المتوفي عام ٢٨٧هـ[٥٣] . وقام ابو الهيجاء عبد الله بن حمدان ، الذي تقلد ولاية الموصل عام ٢٩٢ هـ ببناء سور حول المرقد الشريف ، وجعله منيعاً [٥٤] . وأشارت بعض المصادر إلى بناء عضد الدولة البويهي ، المتوفي عام ٣٧٢ هـ سوراً حول مدينة النجف الأشرف ، ويبلغ محيطه ألفين وخمسمائة خطوة[٥٥] . ويبدو أن السور الذي اكتمل عام ٤٠٠ هـ على يد أبي إسحاق الأرجاني كان سوراً محكماً ، وقد نصبت عليه الأبواب الحديدية،وقد استمر وجوده الى أواخر القرن السادس الهجري ، وكان له بابان عام ٥٧٥ هـ ، هما : باب السلام الكبير ، وباب عبد الحميد النقيب بن أسامة ، وفي عهد السلطان أويس الجلائري المتوفي عام ٧٧٦ هـ ، أقيم سور جديد حول مدينة النجف الأشرف وقد بلغ محيطه (١٧٢١)متراً وله باب يدعى باب البلدة [٥٦] . وهذا له دلالة على اتساع مدينة النجف الأشرف في القرن الثامن عشر الهجري / الرابع عشر الميلادي ، وبقي هذا السور حتى القرن الثامن عشر الميلادي ، إذ أمر الوزير العثماني سليمان باشا عام ١٢٠٣ هـ / ١٧٨٨م ببناء السور الأخير لمدينة النجف [٥٧] . وقد جدده نظام الدولة محمد حسين العلاف عام ١٢١٧ هـ ، وحفر خلفه خندقاً عميقاً ، واقام عليه الابراج المكتنفة بالمعاقل والمراصد والمخافر ، وجعل له في طبقاته ثقوباً ومنافذ متقاربة في الصغر والكبر لوضع فوهات المدافع والبنادق عند الحاجة [٥٨] .وأصبح للسور ثلاثة أبواب هي : الباب الكبير ، وباب الثلمة ، وباب السقائين ، وقد وفر السور الأخير لمدينة النجف حماية من هجمات الاعراب المحيطين بالنجف ، ومن اعتداءات الوهابيين المتكررة ، ويقول ابن بشر : لما اقترب الوهابيون من النجف وجدوا خندقاً عريضاً عميقاً ، فلم يقدروا على الوصول اليه ، وجرى بينهم وبين سكان النجف مناوشة وقتال ورمي من السور والبروج[٥٩] . ويقول لونكريك:((إن الوهابيين أوشكوا في النجاح على النجف ، لولا أن عاجلهم النجفيون من السور فكسروهم شر كسرة))[٦٠].وفي عام ١٣٣٢ هـ / ١٩١٤ بدأ التصدع في سور النجف فسقطت منه أربعة عشر شرافة ، وفي عام ١٣٤٨ هـ / ١٩٢٩م بدأ التفكير بتخطيط بلدة جديدة خارج السور من جهة الشرق ، وقد احدثت الحكومة عدة أبواب متقاربة في السور لتسهيل عملية الانتقال من المدينة الى خارجها، وفي عام ١٣٥٠ هـ / ١٩٣١م كان بداية تهديم السور ، اذ فتحت منه خمس فتحات ، وفي عام ١٣٥٧ هـ / ١٩٣٧م قلع السور من جميع جهاته[٦١] .

٢- ظاهرة الأسواق المتخصصة :

جاء تخطيط الأسواق في مدينة النجف بعد بروز المرقد الشريف ، إذ تنتهي عنده الأسواق ، وقد وصفها ابن بطوطة عام ٧٢٧ هـ بقوله:- ((فنزلنا مدينة مشهد علي بن ابي طالب علي (رضي الله عنه) بالنجف ، وهي مدينة حسنة في ارض فسيحة صلبة ، من أحسن مدن العراق واكثرها ناسا ، وأتقنها بناء، ولها أسواق حسنة نظيفة دخلناها من باب الحضرة))[٦٢] .وأشار إلى أسواق النجف المتخصصة وهي :- سوق البقالين ، وسوق الطباخين ، وسوق الخبازين ، وسوق الفاكهة ، وسوق الخياطين ، وسوق العطارين ، وذكر أيضا (القيسارية)و(السوق الموسمي) وقد وصفه في ليلة السابع والعشرين من رجب بقوله :- ((وفي هذه الليلة يجتمع لها الناس من البلاد ويقيمون سوقا عظيمة مدة عشرة أيام)) ، ووصف ابن بطوطة العمل التجاري للنجفيين بقوله:- ((وأهلها ـ أي النجف ـ تجار مسافرون في الأقطار وهم أهل الشجاعة والكرم ولا يضام جارهم ، صحبتهم في الأسفار فحمدت صحبتهم))[٦٣].ويقول الأستاذ الموسوي :- ((ويبدو أن هذا المجتمع العمراني الذي وصفه ابن بطوطة يحتشد حول الضريح على شكل استطالة بسبب خصائص الموضع ، تخترقه مسالك ودروب ضيقة موزعا على شكل محلات أربع لم تكن منتظمة ولا متميزة تنتسب كل واحدة منها إلى علم من الأعلام أو أثر مشهور))[٦٤]. وقد سميت بعض أسواق النجف باسم أطرافها الواقعة داخل السور ، كسوق المشراق ، وسوق العمارة ، وسوق الحويش ، وبقيت ظاهرة الأسواق المتخصصة تصاحب تاريخ مدينة النجف حتى عصرنا الحاضر كسوق الصاغة ، وسوق العطور ، وسوق المسابك ، وسوق العبايجية ، وسوق الكتب.وعند دخول الرحالة تكسيرا مدينة النجف عام ١٦٠٤م وصف أسواقها بقوله:- ((ويشاهد في هذه الحاضرة خرائب أسواق معقودة كما هي العادة في المدن القريبة ،وبناء هذه الأسواق يدل على ما كان لهذه المدينة من مجد ماض))[٦٥] ومن المحتمل أن تعرض أسواق النجف إلى الخراب في القرن السادس عشر الميلادي كان نتيجة الأوضاع السياسية والاجتماعية التي كانت تعيشها الدولة العثمانية في تلك الحقبة ، وأشار الرحالة نيبور عام ١٧٦٥م إلى السوق اليومي في النجف ، الذي كان يقام في الساحة الخالية الواقعة أمام مرقد الإمام علي(عليه السلام)[٦٦]. وبقيت أسواق النجف تقترب من الصحن الشريف ، لأن الزائر بعد أداء مراسيم الزيارة ، يدخل الأسواق ويشتري منها ما يريد ولاسيما الصناعات النجفية التقليدية ، وفي عام ١٢٨٠ هـ / ١٨٦٣ م قام المسؤول العثماني شبلي باشا بتنظيم أسواق النجف وتوسيعها ، وأزال الأبواب التي كانت تكوّن حاجزا بينها ، وجعل الأسواق ذات منهج واحد[٦٧].

٣- ظاهرة المحال المحيطة بالمرقد الشريف:

صاحب النمو المعماري والحضاري لمدينة النجف ، ازدياد عدد السكان المجاورين لمرقد أمير المؤمنين(عليه السلام)،وبناء الدور حوله والدفن قريبا منه ، من دون أن يكون هناك مخطط من قبل ولاة الأمور والحاكمين كما هو الحال في تخطيط الأمصار العربية الإسلامية فبرزت محال واختفت محال جديدة نتيجة التوسع العمراني للنجف عبر سوارها ، وبقي المرقد الحيدري الشريف نقطة الارتكاز لهذه المحال قبيل أن تبرز الأطراف الأربعة الواقعة داخل السور الأخير وهي:-

١- طرف المشراق.
٢- طرف العمارة.
٣- طرف الحويش.
٤- طرف البراق.

وعند زيارة الرحالة نيبور لمدينة النجف عام ١٧٦٥م وصفها بالقول:((إن النجف تشبه القدس من حيث التصميم والسعة ، ولكن التوسع العمراني عبر السوار قد أزال كثيرا من المعالم التاريخية ، فتشير بعض الوثائق إلى مؤسسات ثقافية ودينية وخدمية في عهد من العهود ، ولم نجد اليوم لها أثرا في الأطراف الأربعة المذكورة. وقد وضع المستشرق الفرنسي (ماسنيون) لمدينة النجف الأشرف خارطة في أثناء زيارته لها في بين ١١-١٧ مارت ١٩٠٨ م ،وحدد فيها الأطراف الأربعة بقوله :إن الشمرت تسكن طرف المشراق بين باب البحر القديم المسمى اليوم باب الثلمة وباب الصغير ، وثلاث محلات واسعة للزكرت ، وهي العمارة وتشمل الجامع وسوق القاضي في الجنوب الغربي ، ومحلة الحويش الصغير والكبير في الجنوب ، ومحلة البراق مع السوق الكبير من الشرق))[٦٨]. ولم يكن ماسنيون دقيقا في هذا التحديد الخططي والاجتماعي لمدينة النجف ، لأن طرف المشراق الذي يقع في شمال المرقد الشريف ، الذي تسكنه جماعة الشمرت لم يمتد إلى (باب الثلمة) التي هي جزء من طرف العمارة التابع لجماعة الزكرت ، ووضع الجامع ، وهو المقصود به مرقد الامام علي(عليه السلام) جزءا من طرف العمارة في حين انه يتوسط الأطراف الاربعة . ونحن إذا درسنا الواقع الخططي لمدينة النجف قبيل استحداثات البلدية من فتح شوارع وساحات وإزالة معالم وشواخص نقف على ارث حضاري وتراثي يمتد إلى أكثر من ألف عام ، وكانت هناك محال صغيرة قد احتضنتها الأطراف الرابعة ، ففي طرف المشراق محلات: العلا ،وعجرم، والخيابان ، والزنجيل ، والمصبغة ، وفي طرف العمارة محلات : الرباط ، وعمارة المؤمنين ، والمسيل ، وقبة المصطفى ، وحوض شطيب وشرفشاه ، وزين العابدين ،واستحدثت خارج السور محلة(عطية ابو كلل) وفي

طرف الحويش محلات : الجبة وباب النهر والمستقى والهجوج، وفي طرف البراق محلات : آل جلال والزنجبيل ((هذه المحلة تمتد إلى طرف المشراق)) وسيلوه ،والجمالة ، ومن المحتمل ان محال العميد وسوق الغزل والاعتماد في طرف البراق أيضا. وتبرز في هذه المحال القديمة ظاهرة الاطواق التي تسمى (السوابيط) وهي قباب معقودة على الأزقة الضيقة ، وتكون عادة فوق طريق نافذ أو اكثر من طريق ، وظاهرة الفضوات وهي مساحات واسعة تنتهي عندها الأزقة وأبعاد (الفضوة) لا تزيد عن خمسين أو ستين متراً ومساحتها تبلغ ثلاثة آلاف متر مربع تقريباً[٦٩]. وتعد الفضوة منطقة الفضاء الأكبر التي تمثل البؤرة الحيوية في وسط التجمع تقريباً وتتلوها فضاءات منتشرة أقل أهمية واصغر مساحة[٧٠] . وقد وصفت السيدة (دراور) ظاهرة الأزقة الضيقة في مدينة النجف بقولها :((إن النجف ذات شوارع ليست على شيء من الاستقامة والتنظيم ، وتعلو الأزقة فيها طوق البيوت ولها نوافذ ناتئة والأزقة ضيقة متعرجة ولا تنفذ أشعة الشمس إليها إلا لماما))[٧١] .

٤- البيت النجفي وخصائصه:

يمتاز البيت النجفي الواقع في الأطراف الأربعة بخصائص تكاد تكون منفردة عن بيوت المدن الأخرى من حيث البناء والتصميم وفي مقدمتها وجود الأحواض والآبار والسراديب والمقابر وهذا أعطى مدينة النجف خصائص عمارية وتخطيطية وفنية متميزة، إذ تطل على الأزقة الضيقة شناشيل على اختلاف أنواعها وأشكالها ويتصدر مدخل البيت باب خشب كبير ذو مصراعين تعلوه وتحف به من الجانبين زخارف هندسية آية في الدقة والجمال وتزين الباب زخارف بنائية تزيد من جمالية واجهة البيت النجفي المتميز[٧٢] . ويؤدي الباب إلى مجاز يطلق عليه لفظ (الدولان) يختلف في تصميمه من بيت إلى آخر ، منه المدخل المنكسر ، وهو الأكثر شيوعاً والمدخل ذو المحور المستقيم ، ومنه إلى ساحة البيت المكشوفة في الغالب ومبلطة بالطابوق الفرشي تطل عليه عدة غرف ، وغرفة البراني معزولة عن الدخلاني ، وسقوف هذه الغرف تكون على شكل القباب القديمة (طاق معقود من الجص والآجر) أو مسقفة بجذوع النخل أو جذوع الاشجار الأخرى وفوقها كميات من السبوس وهو قشور الرز أو الرماد والأتربة وقاية من مياه الأمطار والحرارة والبرودة[٧٣] . ووصف الرحالة (نيبور) البيت النجفي عام ١٧٦٥م بقوله:((إن بيوت النجف تبنى من الكلس الصالح للبناء لأنه زهيد الثمن جداً في حين يكون الخشب مرتفع السعر للغاية فان البيوت جميعها مشيدة بالطابوق المفخور والمبني بالكلس ، بل انه معقودة بشكل قبب مما يجعلها شديد المقاومة))[٧٤] .

وتحتل باحة البيت النجفي في الغالب حوض للماء وبئر ينصب فوق فوهته بكرة خشبية يمر فوقها حبل طويل مصنوع من سعف النخيل يسمى (العدة) ينتهي بدلوين

في كل طرف دلو مصنوع من الجلد يغترفون بهما من ماء البئر ، ويجمع الماء في حوض يقع في وسط الدار[٧٥] . ولكن هذه الأحواض قد منعتها السلطات الصحية عام ١٩٣٦م بعد وصول ماء الإسالة الحديثة إلى النجف [٧٦] . وتقع البالوعة في باحة البيت وفي كثير من البيوت بالوعات ، احداهما للماء الطاهر،والآخر للماء النجس ، فقد كانت الأسر النجفية تمنع ربط مجري الكنيف ومجرى مياه الغسيل ببالوعة واحدة لموانع دينية واجتماعية [٧٧]. وترتبط البلاليع بالسراديب وتسمى (بلاليع السن)،لأنها تتجاوز طبقتي السن ورأس الطار أو سن الطار[٧٨] . ويذهب الحاج عبد المحسن شلاش إلى تصنيف بلاليع النجف على ثلاثة أصناف هي: ما كان عمقها إلى معدل ستة امتار تقريباً وتنتهي في طبقة الرمل الأول ، وما ينفذ عمقها إلى معدل عشرة أمتار تقريباً ، وما ينفذ عمقها إلى معدل ستة عشر متراً تقريباً الى طبقة الزغل[٧٩] .أما السراديب فأنها تختلف باختلاف حجم البيت وسعة حال صاحبه ، واغلب السراديب تطل على فوهة بئر للتهوية والتبريد[٨٠]. ولا يخلو بيت داخل السور من سرداب أو اكثر ، وقد وصف الرحالة محمد ثابت هذه الظاهرة العمارية في النجف بقوله:((ترى نصف البلدة تحت الأرض في سرداب بعض تحت بعض في طبقات قد تفوق الخمس نزلت في بعضها فبدت كالتيه لا يعلم لها أول ولا آخر ، وهم يختبئون فيها من وهج الصيف ويدبرون فيها ثوراتهم ويكتمون أسرارهم))[٨١] .وأشار توماس لايل إلى سراديب النجف بقوله:((إن المزية الفريدة في النجف وجود طبقة واحدة منها في كل بيت على الأقل قد توجد في بيوتها الكبيرة ثلاث أو أربع أو خمس من هذه السراديب ومزيتها أن المرء يتحتم عليه لبس المعطف حينما ينزل إلى ما تحت الطبقتين أو الثلاث بينما تكون حرارة الخارج حدود ١٢٥ درجة بالمقياس الفهرنهايتي))[٨٢]. وتقسم السراديب النجفية من حيث العمق إلى أربعة انقسام هي:- السرداب الأرضي أو الاعتيادي ، والسرداب المعروف بنصف السن ، وسرداب السن ، وسرداب سن الطار ، وهذا الأخير يكون نادراً لأنه يصل الى طبقة (الزغل) ويكون معدل عمقه ثمانية عشر متراً : ولهذه السراديب حفائر تسمى (البادكيرات) وهي متوازية الأضلاع بقطر مترين أو اقل ، وفي عمق عشرين متراً وغرضها إيصال النور إلى عمق السرداب وجلب النسمات المنعشة[٨٣]. وتتصل السراديب بالآبار بواسطة شبابيك ، وهذه الآبار تختلف في العمق ، ويقول الشيخ علي الشرقي:((كان في كل بيت نجفي بئر مطوية ، يتفاوت عمقها بين الخمسين والسبعين ذراعاً يمتح منها الماء غير السائغ للشرب))[٨٤]. وقد وصف الرحالة الغربيون ومنهم:(بيدروتكسيرا)، و(تافرنيه) ،و(نيبور) ،و(جون بيترز)، وغيرهم آبار النجف وملوحة مائها، وتقسم من حيث العمق على قسمين هما: الآبار النبعية والآبار العباسية.

الهوامش

(١) هشام جعيط :الكوفة نشأة المدينة العربية الإسلامية ، ص٦.
(٢) مصطفى الموسوي :العوامل التاريخية لنشأة وتطور المدن العربية الإسلامية ، ص٨٦ – ص٨٧ .
(٣) ياقوت الحموي :معجم البلدان ، ٤ / ٤٩١ .
(٤) ابن سعد :الطبقات الكبرى، ٦ / ١٢ .
(٥) الفيروز آبادي : القاموس المحيط ، مادة (قرن).
(٦) هشام جعيط : الكوفة نشأة المدينة،ص٦ .
(٧) ماسنيون :خطط الكوفة ، ص١٥ .
(٨) ابن سعد : الطبقات الكبرى ، ٦ /٥ .
(٩) م . ن، ٦ / ٦ .
(١٠) حسين أمين : (مسجد الكوفة في التاريخ) مجلة الكوفة ، المجلد الخامس ، العدد الأول لسنة ٢٠٠١م ، ص٤٠ .
(١١) م . ن .
(١٢) الطبري : التاريخ ٤ /٤٧ .
(١٣) هشام جعيط : الكوفة نشأة المدينة ، ص٩٩ .
(١٤) الطبري : التاريخ، ٤ / ٤٤
(١٥) ابن منظور :– لسان العرب ١٥ / ١٣٢ .
(١٦) الطبري : التاريخ ، ٤ /٤٤ .
(١٧) ماسنيون : خطط الكوفة ص١١٧ ، ص١١٨ .
(١٨) الطبري : التاريخ ، ٤ /٤٥ .
(١٩) م . ن، ٤ /٤٦ .
(٢٠) م . ن ٤ / ٤٧ ، البلاذري ، فتوح البلدان ، ص٢٧٧ .
(٢١) نصر بن مزاحم : وقعة صفين ، ص٦ .
(٢٢) الدينوري : الاخبار الطوال، ص١٥٢ .
(٢٣) اليعقوبي : البلدان ، ص٧٥ .
(٢٤) المسعودي : مروج الذهب، ٣/ ١١٧ ، سبط ابن الجوزي : تذكرة الخواص ، ص١٤٨.
(٢٥) ماسنيون : خطط الكوفة، ص٩٣ .
(٢٦) م .ن ، ص٩٥ .
(٢٧) م . ن ، ص١٠٤– ص١٠٥ .
(٢٨) ابن الفقيه : مختصر كتاب البلدان، ص٢٥٢ .
(٢٩) اليعقوبي : البلدان ، ص٣١٠ .
(٣٠) اليعقوبي : البلدان ، ص٣١١ .
(٣١) ماسنيون : خطط الكوفة ،ص١٢٤– ص١٢٥ .
(٣٢) هشام جعيط : الكوفة نشأة المدينة ص١١٢ .
(٣٣) نزار الحديثي : (ملاحظات اولية عن مدرسة العلم في الكوفة) مجلة الكوفة ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، ٢٠٠١م ، ص٣٠ .
(٣٤) اليعقوبي : البلدان ص٣١٠ – ص٣١١ ، الطبري : التاريخ، ٤ /١٩٢ .

(٣٥) ماسنيون : خطط الكوفة، ص٣٨- ص٤٠ .
(٣٦) الطبري : التاريخ، ٤ / ١٩٤ .
(٣٧) الموسوي : العوامل التاريخية لنشأة وتطور المدن، ص٢٢٩ .
(٣٨) نصر بن مزاحم : وقعة صفين، ص١١٧ .
(٣٩) الطبري : التاريخ، ٦/ ١٠٥ .
(٤٠) ناجي حسن : القبائل العربية في المشرق، ص٨٥ .
(٤١) هشام جعيط : الكوفة نشأة المدينة، ص١٢٨- ص١٢٩ .
(٤٢) اليعقوبي : البلدان، ص٣١٠.
(٤٣) البراقي : تاريخ الكوفة ، ص١٤٣ .
(٤٤) هشام جعيط : الكوفة نشأة المدينة، ص٣٠٤- ص٣٠٥ .
(٤٥) ابن خلكان : وفيات الأعيان ، ٢/ ٥٠٦ .
(٤٦) حسن الحكيم : (الثوية موقعها وتاريخها) مجلة كلية الفقه ، العدد الثاني ١٤٠٣ هـ/ ١٩٨٣ م ، ص١١٣- ص١٣٤ .
(٤٧) البراقي : تاريخ الكوفة ، ص١٤٤ .
(٤٨) م . ن.
(٤٩) إبن جبير : الرحالة ص١٦٧- ص١٦٨ .
(٥٠) وليس بدج : رحلات إلى العراق، ١٧٧/٢ .
(٥١) طارق الحمداني : (نشوء مدينة الكوفة الحديثة وتطورها) مجلة الكوفة ، المجلد الخامس ، العدد الأول ٢٠٠١م ، ص٩١ .
(٥٢) الموسوي : العوامل التاريخية لنشأة وتطور المدن، ص١٨١ .
(٥٣) محبوبة : ماضي النجف وحاضرها ، ١/ ٢٠٩ .
(٥٤) ابن حوقل : صورة الأرض، ص٢١٥ .
(٥٥) المستوفي : نزهة القلوب، ص١٣٤ ، ابن شيروان : بستان السياحة ص٥٧٤ .
(٥٦) ابن كثير : البداية والنهاية، ١١/ ٣٤٢ .ابن الوردي : التاريخ، ١/ ٤٤٦ ، ابو الفدا : ابن طاووس : فرحة الغري ، ص١٣١ ، المظفر : مدينة النجف الكبرى، ص٥٨ . المختصر في أخبار البشر ، ١٣٩/٢.
(٥٧) الكوفي : نزهة الغري ، ص٧٠- ص ٧١
العزاوي : تاريخ العراق بين احتلالين، ١٠٦/٦.
(٥٨) محبوبة : ماضي النجف وحاضرها ، ٢١٢/١.
(٥٩) ابن بشر : عنوان المجد ١٣٥/١ ، فيلبي : تاريخ نجد، ص١١٥.
(٦٠) لونكريك : اربعة قرون من تاريخ العراق الحديث، ص٢٧٧ .
(٦١) حسن الحكيم : (أسوار مدينة النجف الأشرف) مجلة سومر ، الجزء الأول والثاني ، المجلد الثامن والثلاثون ١٩٨٢م ، ص٢١٥.
(٦٢) ابن بطوطة : الرحلة، ١٠٩/١.
(٦٣) م .ن، ١١٠/١.
(٦٤) الموسوي : العوامل التاريخية لنشأة وتطور المدن، ص١٨٣.
(٦٥) الخياط : (النجف في المراجع) موسوعة العتبات المقدسة / قسم النجف، ٢٠٣/١.
(٦٦) نيبور : مشاهدات نيبور في رحلته، ص٨١.
(٦٧) مجلة الحضارة : (آل قفطان) ، السنة الثالثة ١٩٤٤م.
(٦٨)ماسنيون:خطط الكوفة ،ص١٣٤ ـ ص١٣٥.

(٦٩) الخليلي : العوامل التي جعلت النجف بيئة شعرية، ص٢٣.
(٧٠) النجم : اثر معالم التخطيط العمراني، ص٩٠.
(٧١) دراور : في بلاد الرافدين، ص٧١- ص٧٣.
(٧٢) حميد محمد حسن : البيت التراثي النجفي، ص٣.
(٧٣) الشرقي : النجف الأشرف عاداتها وتقاليدها، ص٣٨.
(٧٤) نيبور : مشاهدات نيبور في رحلته،ص٧٨.
(٧٥) الشرقي : البيت النجفي القديم ، مجلة التراث الشعبي ، العدد الفصلي الثالث ١٩٩٠م ، ص١٥.
(٧٦) جريدة الهاتف ، العدد (٤٠) السنة الثالثة ١٣٥٥ هـ ، ١٩٣٦م.
(٧٧) المظفر : مدينة النجف الكبرى ، ص٦٩.
(٧٨)الاسدي: ثورة النجف، ص١٨.
(٧٩) شلاش : آبار النجف، ص٨.
(٨٠) الشرقي : النجف الأشرف عاداتها وتقاليدها ،ص٣٨.
(٨١) محمد ثابت : جولة في ربوع الشرق ،ص١٠٦.
(٨٢) الخياط : (النجف في المراجع) موسوعة العتبات المقدسة /قسم النجف ٢٩٧/٢.
(٨٣) بيتردي قوصيل : الحياة في العراق منذ قرن، ص٤٤.
(٨٤) الشرقي : الأحلام، ص١٠٦.

المصادر والمراجع

١- الأسدي : حسن.
ثورة النجف ، دار الحرية للطباعة ، بغداد ١٣٩٥ هـ/١٩٧٥م.
٢- البراقي : حسين النجفي (ت ١٣٢٢هـ).
تاريخ الكوفة ، مطبعة الحيدرية ، النجف الطبعة الثالثة ١٣٨٨ هـ /١٩٦٨م.
٣-بدج ، سروليس
رحلات إلى العراق ، نقله إلى العربية ، فؤاد جميل ، مطابع دار الزمان وشفيق /بغداد ١٩٦٦- ١٩٦٨م.
٤- ابن بشر : عثمان بن بشر النجدي.
عنوان المجد في تاريخ نجد ، المطبعة السلفية /مكة المكرمة ، الطبعة الأولى١٣٤٩هـ.
٥- ابن بطوطة : أبو عبد الله محمد بن عبد الله اللواتي الطنجي.
الرحلة (تحفة النظار في غرائب الأمصار وعجائب الأسفار) مطبعة الاستقامة ، القاهرة ١٣٨٦هـ / ١٩٦٧م.
٦- بييردي قوصيل
الحياة في العراق منذ قرن ١٨١٤- ١٩١٤ ترجمة الدكتور أكرم فاضل ذار الجمهورية / بغداد ١٣٨٨ هـ / ١٩٦٨م.
٧- البلاذري : ابو الحسن احمد بن يحيى.
فتوح البلدان ، دار الكتب العلمية / بيروت ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م.
٨- ابن جبير : أبو الحسن محمد بن أحمد الكناني (ت ٦١٤ هـ).
رحلة ابن جبير ، دار التراث ، بيروت ١٣٨٨ هـ /١٩٦٨م.
٩- ابن الجوزي : أبو الفرج عبد الرحمن بن علي (ت ٥٩٧هـ).
لمنتظم في تاريخ الملوك والأمم ، مطبعة دائرة المعارف العثمانية / حيدر آباد الدكن ، الطبعة الأولى ١٣٥٩هـ.
١٠- حسين أمين (الدكتور).
مسجد الكوفة في التاريخ ، مجلة الكوفة ، المجلد الخامس ، العدد الأول ٢٠٠١م.
١١- الحديثي : نزار عبد اللطيف (الدكتور)
ملاحظات الولية عن مدرسة العلم في الكوفة ، مجلة الكوفة المجلد الخامس ، العدد الأول ٢٠٠١م.
١٢- الحكيم : حسن عيسى (الدكتور)
أسوار مدينة النجف الأشرف ، مجلة سومر ، الجزء الأول والثاني ، المجلد الثامن والثلاثون ١٩٨٢م.
١٣- الثوية موقعها وتاريخها ، مجلة كلية الفقه ، العدد الثاني ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م.
١٤- الحمداني : طارق نافع (الدكتور)
نشوء مدينة الكوفة الحديثة وتطورها حتى الحرب العالمية الأولى ، مجلة الكوفة ، المجلد الخامس ، العدد الأول ٢٠٠١م.
١٥- حميد محمد حسن (الدكتور)
البيت التراثي النجفي تخطيطه وعمارته.

١٦- ابن حوقل : أبو القاسم النصيبي.
صورة الأرض ، بريل ليدن ١٩٣٨م ، الطبعة الثالثة ، دار مكتبة الحياة / بيروت ١٩٧٩م.
١٧- ابن خلكان : ابو العباس شمس الدين احمد بن محمد (ت ٦٨١هـ)
وفيات الأعيان وأنباء أبناء الزمان ، تحقيق الدكتور إحسان عباس ، دار صادر بيروت.
١٨- الخليلي : جعفر
العوامل التي جعلت النجف بيئة شعرية ، مطبعة الآداب / النجف الأشرف ١٩٧١م.
١٩- الخياط : جعفر
النجف في المراجع ، موسوعة العتبات المقدسة / قسم النجف ، دار التعارف / بغداد.
٢٠- دراور (ليدي)
في بلاد الرافدين صور وخواطر ، نقله إلى العربية فؤاد جميل ، مطبعة شفيق / بغداد - الطبعة الأولى ١٩٦١م.
٢١- الدينوري : ابو حنيفة احمد بن داود
الأخبار الطوال ، مطبعة عبد الحميد احمد حنفي / مصر.
٢٢- سبط ابن الجوزي : شمس الدين
تذكرة الخواص ، طبع حجر ١٢٨٥هـ
٢٣- ابن سعد : ابو عبد الله محمد بن سعد الزهري (ت ٢٣٠ هـ)
الطبقات الكبرى ، دار صادر / بيروت ١٣٧٧هـ/ ١٩٥٧م.
٢٤- الشرقي : طالب علي
البيت النجفي القديم ، مجلة التراث الشعبي ، العدد الفصلي الثالث ١٩٩٠م.
النجف الأشرف عاداتها وتقاليدها ، مطبعة الآداب ، النجف الأشرف ١٩٧٨م.
٢٥- شلاش : عبد المحسن
آبار النجف ومجاريها ، مطبعة الراعي / النجف الأشرف ١٣٦٦هـ/ ١٩٤٧م.
٢٦- ابن شيرواني : زين العابدين
بستان السياحة ، مطبعة كلبهار / اصفهان ، ١٣٤٢م.
٢٧- ابن طاووس : غياث الدين عبد الكريم (ت ٦٩٣ هـ)
فرحة الغري في تعيين قبر أمير المؤمنين علي بن أبي طالب عليه السلام في النجف ، المطبعة الحيدرية ، النجف الأشرف ، الطبعة الثانية ١٣٦٨ هـ
٢٨- الطبري : ابو جعفر محمد بن جرير (ت ٣١٠ هـ)
تاريخ الرسل والملوك ، تحقيق محمد أبو الفضل ابراهيم ، مطابع دار المعارف ، مصر ، الطبعة الثانية ١٩٦٨ م.
٢٩- العزاوي :عباس
تاريخ العراق بين احتلالين ، مطبعة بغداد ، والتفيض الأهلية ١٩٣٥هـ - ١٩٥٦م.
٣٠- ابو الفداء : عماد الدين اسماعيل (ت ٧٣٢هـ)
المختصر في أخبار البشر ، المطبعة الحسينية المصرية / الطبعة الأولى .
٣١- ابن الفقيه : أبو بكر احمد بن ابراهيم الهمداني
مختصر كتاب البلدان ، مطبعة بريل / ليدن ١٣٠٢ هـ.
٣٢- الفيروز أبادي : مجد الدين محمد بن يعقوب (ت ٨١٧ هـ)
القاموس المحيط ، القاهرة ، مؤسسة الحلبي .

٣٣- فيلبي : سنت جون
تاريخ نجد ودعوة الشيخ محمد بن عبد الوهاب السلفية ، تعريب عمر الديراوي ، دار الشمالي للطبعة / بيروت.
٣٤- ابن كثير : ابو الفداء
البداية والنهاية ، مكتبة المعارف / بيروت ، الطبعة الاولى ١٩٦٦م.
٣٥- الكوفي :محمد بن الشيخ عبود (ت١٣٥٢هـ)
نزهة الغري في تاريخ النجف ، مطبعة الغري الحديثة / النجف ١٣٧١هـ/١٩٥٢م.
٣٦- لونكريك :ستفين هيمسلي
اربعة قرون من تاريخ العراق الحديث ، نقله الى العربية جعفر الخياط ، مطبعة المعارف، بغداد ، الطبعة الرابعة ١٩٦٨م.
٣٧- ماسنيون: لويس
خطط الكوفة وشرح خريطتها ، ترجمة تقي محمد المصعبي ، تحقيق كامل سلمان الجبوري ، الطبعة الأولى المحققة ١٣٩٩هـ/ ١٩٧٩م مطبعة الغري الحديثة / النجف الأشرف.
٣٨- محبوبة : جعفر الشيخ باقر
ماضي النجف وحاضرها – المطبعة العلمية ، ومطبعة النعمان ، النجف الأشرف ١٩٥٥-١٩٥٧م.
٣٩- محمد ثابت
جولة في ربوع الشرق الأدنى بين مصر وأفغانستان ، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر ، الطبعة الثانية ١٣٥٤ هـ /١٩٣٦م.
٤٠- المسعودي : ابو الحسن علي بن الحسين (ت٣٤٦ هـ)
مروج الذهب ومعادن الجوهر ، تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد.
الطبعة الخامسة ١٣٨٧ هـ / ١٩٦٧م
٤١- المستوفي : محمد عبد الله
نزهة القلوب ، طبع حجر ، بومبيء ١٣١١ هـ .
٤٢- المظفر : محسن عبد الصاحب
مدينة النجف الكبرى دراسة في نشأتها وعلاقتها الإقليمية ، دار الحرية للطباعة / بغداد ١٩٨٢م.
٤٣- ابن منظور
لسان العرب دار صادر / بيروت.
٤٤- الموسوي : مصطفى عباس
العوامل التاريخية لنشأة وتطور المدن العربية السلامية ، دار الرشيد للنشر / بغداد ١٩٨٢.
٤٥- ناجي حسن (الدكتور)
القبائل العربية في المشرق ، خلال العصر الأموي ، مطبعة منيمنة / بيروت ١٩٨٠.
٤٦- النجم : عبد السلام عبد الحسين
اثر معالم التخطيط العمراني على برمجة السلوك الاجتماعي ، منطقة الدراسة مدينة النجف، جامعة بغداد ١٩٩٠م.
٤٧- نصر بن مزاحم المنقري (ت ٢١٢ هـ)
وقعة صفين ، تحقيق عبد السلام محمد هارون ، مطبعة المدني / القاهرة ، الطبعة الثانية ١٣٨٢هـ.

٤٨- نيبور: كارتس
مشاهدات نيبور في رحلته من البصرة إلى الحلة سنة ١٧٦٥ هـ ترجمة سعاد هادي العمري ، مطبعة دار المعرفة / بغداد ١٣٧٥ هـ/١٩٥٥م.
٤٩- هشام جعيط
الكوفة نشأة المدينة العربية الإسلامية ، دار الطليعة للطباعة والنشر / بيروت ، الطبعة الثانية ١٩٩٣م.
٥٠- ابن الوردي : زين الدين عمر بن مظفر (ت ٧٤٩ هـ)
تاريخ ابن الوردي ، المطبعة الحيدرية ، النجف ، الطبعة الثانية ١٣٨٩ هـ /١٩٦٩م.
٥١- ياقوت : شهاب الدين أبو عبد الله الحموي البغدادي (ت ٦٢٦ هـ)
معجم البلدان ، دار صادر ، بيروت ١٣٧٤ هـ/ ١٩٥٥م.
٥٢- اليعقوبي : احمد بن واضح (ت ٢٩٢ هـ)
البلدان ، المطبعة الحيدرية / النجف الأشرف ، الطبعة الثالثة ١٣٧٧ هـ / ١٩٥٧م.

Abstract

It has been passed 1350 years when the city of Najaf was first established . During this period , the land use has changes due to the cultural and constructional variables . But Najaf remained maintaining their heritage, historical and religious characteristics , and it has become a national task to preserve the Najafi heritage and what it has of authentic constructional values and remained in the four sides of Najaf of heritage landmarks such as the alleyways , arches , cellars religious schools , ancient mosques and others . We set forth following recommendations in front of the officials.

1-Organizing the buildings surrounding the Holy Shrine with what suits the sanctity of that shrine.
2-Taking care of the wadi Al-Selam cemetery and considering it as a cemetery for all Moslems
3- Utilizing the area of the Najaf Sea touristicly and organizing the Sea corniche beginning from the Imam Zeinul-Abedeen Sanctuary till Al-Thawra quarter.
4- Keeping the heritage centers and what they have of crypts , graves and Islamic Arabesques.
5- Repairing the reminds of the Najaf fence and Khan Al-Shealan because they relate the historical struggle of the honored city of Najaf .
6-Maintaining the Sow bits standing in the four sides and preventing their fall .
7- Maintaining the specialized markets as they indicate their historical ancientness.

شعرية (الطيف) بين الجاهلية والإسلام

أ.د. عباس محمد رضا
كلية التربية ـ جامعة الكوفة

أعني بذلك التغير الذي طرأ على مقدمة القصيدة في شعر صدر الإسلام عما كانت عليه في الشعر الجاهلي.وأعني بالطيف(مقدمة الطيف) حصرا وسأهتم بها،لأنها قليلة قياسا بالمقدمات الأخرى(١)،ولأنها لم تنل اهتماما من الدارسين في شعر صدر الاسلام كبيرا وان ما كان من اشارات اليها(٢) ،فإننا سنفصل القول فيها . ثم ان لنا وجهتنا في تفسيرها ، بوصف الطيف انتقالا من عالم الى آخر مختلف (٣) في طبيعته وزمنه (داخليا) من حيث الواقع والخيال ومن حيث الحاضر والماضي . وهذا (الداخلي) متأثر بـــ (الخارجي) الذي يتمثل في طبيعة ظروف العصرين فالشعرين ، معنى وروحا ونفسا

ولتحديد تطور مقدمة الطيف في شعر صدر الاسلام علينا ان نطل على حالها في الشعر الجاهلي للتعرف على اهم عناصرها وسماتها ، ومن ثم موازنتهما بما سيجد فيهما من تغير في شعر صدر الاسلام

ولكي لا نبخس حق الدراسات السابقة نشير الى دارسين اثنين اهتما بالطيف في ضمن اهتمامهما بالمقدمات الاخرى في الشعر الجاهلي،فأما اولهما فهو الدكتور حسين عطوان في كتابه(مقدمة القصيدة العربية في الشعر الجاهلي) أرخ فيه للمقدمات وفي ضمنها مقدمة الطيف بالاستناد الى المصادر القديمة والدواوين الجاهلية ، فسمى شعراءها وذكر لهم أمثلة وشرحها شرحا لغويا وأدبيا(٤)،واما الثاني فهو الدكتور محمود عبد الله الجادر في كتاب (اوس بن حجر ورواته الجاهليين) أحصى فيه أنواع المقدمات لدى أوس ورواته وفي ضمنها مقدمة الطيف بدقة ذاكرا عدد أبياتها وعناصرها الفنية لدى كل شاعر منهم،وعلل كثيرا من سماتها مثل:قلتها بصورة عامة أو خاصة ، وتدفقها لدى بعضهم واقتضابها لدى بعضهم الآخر،وموقعها الفني وفعاليتها من عدمها(٥). فكأنا أن أعانانا على تلمس بعض الملامح من صورة مقدمة الطيف في العصر الجاهلي ، ثم كان لنا وقفتنا الخاصة لدى أمثلة مقدمة الطيف في الشعر الجاهلي وتأملها وتحليلها وتمحيصها وتفسيرها لاستجلاء سماتها وعناصرها الأخرى لاستكمال الملامح الباقية من صورة مقدمة الطيف في الشعر الجاهلي.وكنا خلال ذلك كله ننتقي ما يمكن أن يكون مجالا للموازنة بين مقدمة الطيف الجاهلية ومثيلتها في شعر صدر الإسلام . وذلك هو ديدن البحث ووكده وهدفه.

لقد كانت مقدمات الطيف وصفا للطيف(٦) لا كشفا ولا توظيفا وهو خيال المحبوبة يدهم خيال العاشق في المنام فيداعبه ويمنعه بعد أن قطع المفاوز واجتاز القفاز(٧) .

زعم الشريف المرتضى أن عمرو بن قميئة أول من ابتكر هذا اللون من المقدمات(٨) وأورد أبياتا له هي :

نأتـــك امامـــة الا ســـؤالا   والا خيـــالا يـــوافي خيـــالا
تـــوافي مـــع الليـــل مـــستوطنا   وتـــأبى مـــع الـــصبح الا زيـــالا
خيـــال يخيّـــل لـــي نيلهـــا   ولـــو قـــدرت لـــم تخيّـــل نـــوالا(٩)

تشير إلى أن المرأة الطيف تأتي مع الليل وتأبى مع الصبح إلا زيالا ، والطيف بالتحديد صورة المحبوبة لا غيرها ، وخيالها الذي يوافي من الشاعر خيالا ، ليس له من الواقع شيء ؛أي أن خيال المحبوبة وخيال الشاعر اشتركا في التخييل الذي هو التصوير الموهم ١٠) . وتشير الأبيات أيضا إلى أن المحبوبة ضنينة في الواقع وضنينة في الأحلام أيضا . والإشارة إلى الأحلام صريحة في أبيات قيس بن الخطيم الذي عده أبو عبيد البكري من خلالها فاتحا في مجال الطيف إذ فتح للشعراء القول في طروق الخيال بأحسن عبارة وأحلى إشارة (١١) ، والأبيات هي :

أنى سربت وكنت غيـــر ســـروب   وتقرب الاحـــــلام غـــير قريب
ما تمنعـــي يقـــضى فقـــد تؤتينـــه   فـــي النـــوم غيـــر مـــصرد محـــسوب
كان المنـــى بلقائهـــا فلقيتهـــــا   فلهوت من لـهو امـــرئ مكـــذوب(١٢)

وكان البكري يؤثر أبيات ابن الخطيم على أبيات ابن قميئة لأسباب نظن أن منها ذكر اهتداء الطيف إلى الشاعر البعيد على بعد المسافة ووعورة الطريق،وذكر المداعبة التي فيها الراحة والمتعة المؤقتتين.ونظن أن للتصريح في لفظ الأحلام ارتباطا بالأضغاث الباطلة التي هي نقيض الرؤيا الصادقة (١٣)،بدليل قول بشر بن أبي خازم :

أحـــقّ مـــا رأيـــت أم احـــتلام   أم الأهـــوال إذ صـــحبي نيـــام (١٤)

ثم هي تقرب البعيد على غير حقيقة ، أي لا قرب بغير الأحلام،ومعنى ذلك استعصاء القرب في الواقع. من هنا نظن أن (الطيف ـ الحلم) عوض عن الحرمان في الواقع .

وتدل لفظة (المنى) على معنى عدم التحقق ، فالمنى ليست (الأمل) الذي قد يتحقق(١٥)،ثم هناك اللهو المكذوب.ولا يتحقق شيء من اللقاء في الواقع بل إن المحبوبة تمنع ذلك وهي (يقظى).

ويأتي طيف الخيال في الظلام(١٦) والشاعر تعب يغط في المضاجع في نوم ثقيل بعد رحلة طويلة مضنية(١٧)، فالشاعر نائم وأصحابه بين نائم ومستيقظ،والمهم أنّ الشاعر نائم (ثابت) ثبوتا سلبيا ،والحلم سلبي من حيث عدم إمكانية تحققه في الواقع.والطيف نفسه سريع زمنه وصولا، قصيرة مدته بقاء (١٨). وهو يؤرق صاحبه إذ يوقظه من نومه ويدعه لهمومه (١٩). والحبيبة لا طاقة لها بالسير وتحمل المشاق،ولا تبعد الضرب في الأرض،ولا تتعرض لمخاطر الرحلة(٢٠) . فالحركة والفعالية تكادان تنعدمان في الطيف على الرغم من تجشمه الزيارة.

ومقدمات الطيف قليلة في الشعر الجاهلي قياسا بالمقدمات الأخرى(٢١)،وليس لدى الفحول شيء منها(٢٢).وفوق ذلك تنماز بالإيجاز فيها لدى عامة الشعراء ، بلا تفاصيل كثيرة إلا ما ندر .

وطيف الصعاليك ليس كطيف الآخرين؛لأنهم قليلو النوم(٢٣)،فالطيف عندهم نادر جدا، ولعله من نمط آخر ، فقد ينتابهم في اليقظة،لا حلما في الليل،بدليل قول تأبط شرا:

يا عيد مالك من شـوق وإيـراق ومر طيف على الأهوال طراق (٢٤)

وإذا صح مذهبنا في تفسير طيف الصعاليك نكون قد توصلنا إلى أن طيفهم يقترب من طيف الإسلاميين ويتشابه معه،كما في طيف حسان،وسيأتي حديث ذلك،وهو لب البحث،وذلك لجدية أمورهم وكبر همومهم ومشاغلهم .

وبإجراء موازنة بين مقدمات الطيف و(مقدمات الليل)،لوجود صلة بينهما من حيث أن الليل وعاؤهما،نجد إن مقدمات الطيف تختلف عن مقدمات الليل التي تدل على الأرق وهرب النوم والاستغراق في الهموم ومعاناة القلق والاسترسال مع أحاديث النفس.فالهموم الواقعية هي التي تطرق بدلا من طيف المحبوبة خيالا حلميا،ويكون الشعور بطول الليل وثقله،ويشكو الشعراء بطأه وما يقاسونه في دياجيه من أحزان وأشجان(٢٥).

هنا تقترب خطوة أخرى بعد طيف الصعاليك،أو تقترب مقدمات الليل من طيف الإسلاميين أيضا،لوجود قاسم مشترك بين هؤلاء وهؤلاء لعل ابسطها أن الليل

وعاء لهما،واعقدها الامتلاء بالهموم الفكرية الكبيرة مع اختلاف زاوية الهموم ووجهتها .

وقد استمر شعراء الجاهلية في الإسلام على الافتتاح بـــ (مقدمات الليل) في أغراض إسلامية(٢٦)،حتى أنها تبدو مساوية للأرق الذي يسببه الطيف الإسلامي.

وعن موقع الطيف الجاهلي في القصيدة أو في المقدمة بشكل أدق،نستطيع القول إنّ مقدمات الطيف ثبتت في الصدارة إلا ما ندر،ومن هذا النادر الطيف الذي جاء بعد طلل الحبيبة لدى المرقش (٢٧) لكنه لا يغير من الأمر شيئا ،إذ إنّه يخصّ الحبيبة، ولا يختلف في سماته وعناصره عما في مقدمات الطيف التي هي في المطلع . وقد أشار الدارسون القدماء والمحدثون إلى أنّ الشعراء القدماء سنوا سنـــّة ثابتة في الطيف لم يزد عليها أحد شيئا ذا بال سواء في إطار العصر الجاهلي(٢٨) الذي وصل فيه الأمر لدى بعضهم إلى أن ينظر إلى ما لدى غيره من لوحات الطيف(٢٩) . أو في العصر العباسي حين قالوا بأنّ المحدثين عيال على المتقدمين فيها(٣٠) .ومعنى هذا أن القدماء لم يلتفتوا إلى ما في شعر صدر الإسلام ، ونظن أنّ ذلك كان بسبب من قلتها أولا وظنهم بأنها نسخ مكررة مما كان منها في الجاهلية ثانيا.وكذا أمرهم معها في العصر الأموي(٣١). أما أمثلتها في العصر العباسي فقد انبرى الشريف المرتضى لتأليف كتاب في الطيف ذكر فيه أمثلته من شعر البحتري وأبي تمام والشريف الرضي ومن شعره هو . وأشار إلى بعض القدماء من شعراء العصر الجاهلي ومنهم:عمرو بن قميئة وقيس بن الخطيم(٣٢) اللذان حللنا شعرهما واستنبطنا منه ما يثبت عناصر الطيف في الشعر الجاهلي وسماته في ما أنف من البحث.

والدكتور حسين عطوان هو الوحيد الذي درس مقدمات الطيف في صدر الإسلام وقرر أنّ الإسلاميين ((لم يضيفوا شيئا إلى معانيها وصورها إلا نادرا))(٣٣)،وأضاف ((أن منهم من استغل النماذج الجاهلية وجعل يستوحي معانيها وصورها دون تحوير فيها او زيادة عليها))(٣٤).وأحال في (الهامش) على ديوان الحطيأة بلا تعليق نقدي(٣٥) . وقد فصل الدكتور محمود الجادر في الحديث عن طيف الحطيأة في ديوانه كله مشيرا إلى أنها على الرغم من كونها اشد تماسكا وأوفر حظا من العناية الفنية.وأنها وردت في مثال له خاتمة لافتتاح غزلي ، تتميز بأنها ترد مفعمة بالمعاني التقليدية، حتى بلغ به الأمر في مقدمة طيف يمدح في غرضها الذي بعدها الخليفة عمر بن الخطاب(رض) انه سلخ وزنها وقافيتها ومطلعها وبعض تراكيبها اللفظية والمعنوية وأدرجها في احد نماذجه(٣٦)، ولكنه على الرغم من ذلك كله استطاع أن يمنح إحدى لوحاته حيوية فنية متميزة (٣٧).ويهمنا من القولين أن الحطيأة أضاف شيئا ولكنه لم يكن بذي أهمية ، هذا في الجاهلية أما في الإسلام فأنه سلخ نموذجا لعمرو بن قميئة .

إلى هنا لم نجد تطورا أو تطويرا كبيرا،هذا من جهة،ومن جهة أخرى مثل الدكتور عطوان لفكرة عدم الإضافة في(متن) كتابه بشعر حسان ومر على بيتين له في الطيف وشرحهما شرحا(٣٨) تطابق وشرحه لمقدمات الطيف الجاهلية في كتابه مقدمة القصيدة العربية في الشعر الجاهلي(٣٩) والبيتان هما:

منع النوم بالعشاء الهموم وخيال اذا تغور النجوم
من حبيب اضاف قلبك منه سقم فهو داخل مكتوم(٤٠)

والذي تنبه إليه د. عطوان هو أن حسانا ((لا يفصل في وصف سرى الطيف إليه ، وما قطع من المسافات حتى ألم به ، بل يحافظ على ذكر الوقت الذي يزور فيه الطيف المحبين وهو آخر الليل ...))(٤١)،وأشاع الحكم بقوله:((وأما سائر المقومات فلم يعرض لها ، وهذا هو صنيعه في الكثرة المطلقة من مقدماته الإسلامية))(٤٢) . على أننا سنرى أن حسانا لم يكن كذلك دائما.

إلى هذا الحد يقف تحليل د. عطوان لمقدمات الطيف لدى حسان في صدر الإسلام . غير أن تأمل أطياف حسان في ديوانه عامة والبيتين خاصة يضعنا أمام الظن بأن د. عطوان فاته الالتفات إلى ما في أطياف حسان من انقلاب نوعي حصل فيها ،فتحول من (خيال واقعي) أو (واقع خيالي) إلى خيال رمزي نابض بالحياة يعبر عن هموم العصر ومشاغله الجديدتين.

وبعرض ما في هذين البيتين من سمات وعناصر على ما في مقدمات الطيف الجاهلية منهما،يمكن أن نستنتج ما يأتي:الهموم تمنع النوم،كذلك الخيال ، الخيال إذن ليس خيال الحبيبة كما كان شأنه في الجاهلية إذ يزور في المنام ، انه أوسع من ذلك مساحة وابعد مدى،انه الهموم تمنع النوم بالعشاء،أما الخيال فيمنع النوم حين(تغور النجوم) مطلع الصبح (من حبيب)؛الحبيب رمز الزائر ليس الحبيب نفسه،بل (سقم منه)،هذا السقم (داخل مكتوم) متعلق بالقلب لا يزول عنه،ومثل هذه المعاني يتطابق مع نموذج أخر لحسان سنأتي إليه قابلا هو :

فدع هذا ولكن من لطيف يؤرقني اذا ذهب العشاء
لشعثاء التي قد يتمته فليس لقلبه منها شفاء(٤٣)

الأمر إذن لا يتعلق بالخيال العاطفي كما كان في الجاهلية (امرأة ومتعة ومداعبة) بل يتعلق بالخيال العقلي والفكري والقلبي ، والعقل والقلب واحد ، كلاهما مصدر التفكير والإبداع (٤٤) ، فهذا الضرب من الخيال يتغلغل إلى الداخل حيث الأعماق الصافية . وقد يعترضنا هنا أمر هو زمن الخيال الذي يمنع النوم

(إذا تغور النجوم) وكأنه الخيال الجاهلي نفسه،لكن القضية ليست كذلك ، فله تخريج ، وتخريجه ليس اعتباطا،فالهموم في العشاء،والخيال (إذا تغور النجوم) وكلا الوقتين إطار لاستغراق الخيال كل الليل بعد أن توحّدت الهموم والخيال؛(الهموم) معروفة وهي هموم (احد) أما (الخيال) فغير معروف إلى الآن.لنعد إلى المثال ونقرأه مرة أخرى (منع النوم بالعشاء الهموم) نجد أن الهموم المؤنث والخيال المذكر تقاسما الفعل المذكر ؛أي انه اسند إلى الخيال من باب تغليب المذكر على المؤنث ،بل تغليب الهم المستقبلي الكبير الذي يلوح في الأفق على الهموم الآتية الصغيرة.وكل ذلك إسلامي ويدور في ضمنه .

على حين أنّ الخيال في صدر الإسلام يتراوح هو أيضا بين التذكير والتأنيث ، غير أنّ ما كان منه مذكرا فهو من باب تغليب الإسلام المذكر على الجاهلية المؤنثة بكل ما في تذكير الأول وتأنيث الثانية من معان دقيقة.وما جاء منه مؤنثا يستلهم رمز المرأة لمدلولات(٤٥) ايجابية خصيبة خصوبة الحياة الإسلامية الجديدة رؤية ثاقبة نابعة من صميم الواقع لا أحلام منام ، وسيأتي تفصيل ذلك .

الشطر الأول من البيت الأول في مثالنا الآنف (الميمية) شبيه بمقدمة الليل لدى الجاهليين(٤٦) والإسلاميين(٤٧) أيضا،ممن كانت لديهم قضايا كبيرة في المجتمع تخصّ ذاتهم ومجتمعهم .

والخيال متداخل (غير مستقل) مع مقدمة الليل،وهذا التدخل حوله من خيال عاطفي مستمتع إلى خيال علمي واقعي مهموم (٤٨).

ولكي لا نبخس الدكتور عطوان حقه نقول انه أشار إلى أنّ حسانا لم يكثر من الطيف في الجاهلية والإسلام ، ثم انه في الإسلام يفتتح ميميته الآنفة ((التي قالها يوم (أحد) بالشكاية من الخطوب التي تطبق عليه عند المساء،ومن طيف صاحبته الذي يزوره بآخرة من الليل حين تغيب النجوم من كبد السماء فيؤرقه ويطرد النوم عنه))(٤٩).هناك إذن قضية شاغلة هي (احد) وما أدراك ما أحد؟ القضية الأرق الذي يبدأ من المساء إلى الفجر، وكأن ثمة قضيتين ،الأولى: في المساء وهي الهموم والثانية:بآخرة من الليل وهي الحبيبة،نقول ما هكذا ينقسم الإنسان على نفسه في تجربة واحدة.فليس ثمة نوم ولا استيقاظ،بل ثمة سهر دائم وليل طويل.القضية تستغرق كل الليل ، إذ تستثار المواجع النفسية والفكرية لصفاء الروح والانكفاء عن ضوضاء الحياة اليومية في النهار وصخبها، وشتان ليل الجاهلية حيث الخفاء والستر(٥٠)والظلام ،وليل الإسلام الذي أقلّ ما فيه أنه للعبادة الخالصة والتخطيط لنهار قادم(٥١) .

ليس هذا الأمر بغريب من حسان فهو نفسه استرعى انتباهنا في مسألة الزمن وتوحد الليل والنهار في قصيدة قالها من قبل في (بدر) يبدو أنها كانت بداية تطور الطيف وربما نضجه ، نجتزئ منها أبياتا تمثل كلها :

تبلت فـؤادك فـي المنـام خريـدة   تـسقي الـضجيع ببـارد بـسام
كالمســك تخلطـه بمـاء سـحابة   أو عــاتق كـدم الذبيـح مـدام
نفـج الحقيبـة بوصـها متنـضّد   بلهـاء غيـر وشـيكة الأقـسام

......

أما النهـار فـلا أفـتر ذكرهـا   والليل توزعـني بهـا أحلامـي
أقـسمت أنـساها وأتـرك ذكرهـا   حتى تغيـّب فـي الـضريح عظـام
يـا مـن لعاذلـة تلـوم سـفاهة   ولقد عصيت إلـى الـهوى لـوّامي
بكرت إلـيّ بـسحرة بعـد الكـرى   وتقـارب مـن حـادث الأيـام(٥٢)

هذا طيف ليل فضلا عن النهار ، نعم انه في المنام ، لكنه الآن منام رؤيا ، لا أحلام أو احتلام كاذب ، وهذا ليس بقليل ، انه انتقالة جديدة . لم يرد في الشعر الجاهلي طيف في غير الليل وفي غير الأحلام حصرا.الطيف هنا في النهار ليس طيفا، بل أحلام يقظة يرتقي فيها الإنسان إلى شفافية سامية (٥٣) . وهذا الحلم الليلي يؤكد واقعية الشغل النهاري ،والنهاري يؤكد كون الليلي ليس بأضغاث أحلام، بل أمال . الليل والنهار أحدهما يكمل الآخر.

كل مفردة ترمز بوضوح ، سنجتزئ أيضا بعض الروامز . ومنها الارتفاع والنضد شيئاً فوق شيء،والبلهاء:العفيفة الغفول عن الشر، وهي غير وشيكة الأقسام؛أي غير سريعة اليمين.فالشاعر إذا نام ليله تراءت له في الرؤيا . وإذا استيقظ نهاره كان هذا حاله معها فيه لا يفتر ذكرها . ثم هو ماذا يعني في قسمه ألا ينساها حتى يغيب في القبر . أليس هذا هو الإسلام بعينه؟! ،الذي جعل النهار معاشا والليل سباتا(٥٤)،ولكن من غير جمود،إنّه سبات بين العبادة ومراجعة النفس والرؤيا الصادقة، فليس هذا الليل كليل الجاهلية (واقعية) في النهار و(خيالية) في الليل(٥٥).

في مثال (طيف شعثاء)(٥٦) لم يأتِ الطيف في المنام ليلا ، بل جاء والشاعر يقظان ، وهو نفسه يسعى إلى الطيف وقد أصابه الأرق بسبب منه ، فسلب عنه النوم . من هنا يكون الطيف أفكارا وتفكيرا(٥٧) وأحلام يقظة ومهمات ومشاغل جماعية بعد أن كان الطيف في الجاهلية قريبا ذاتيا .

وبهذا نفسر قول الشاعر (**من لطيف يؤرقني أذا ذهب العشاء**) بأنه أراد بـ (من) الجماعة ليكونوا معه فيعينوه في محنته وهي مهمة فتح مكة وأعباؤه . وسبر غور الطيف الحساني هكذا يعيننا على الإمساك بظاهرة إسقاط عناصر طيفية جاهلية مثل صعوبة الوصول ووعورة الأرض وغير ذلك من (الماديات) التي كانت في اللوحة الجاهلية ، وإبقاء (**الروحيات**) عوضا عن ذلك.وسبب الإسقاط والإبقاء النوعيين هو من اجل التركيز على القضية الأساسية وتفصيلاتها الإسلامية من خلال الرموز الشعرية التي تناسب مقام الشعر ومقام القضية الكبرى المتمثلة في هذه القصيدة بالفتح الخطير من دون الأشياء الأخرى التي يعدها ثانوية.ولنا أن نلحظ بعد هذا وذاك أنّ الطيف في الجاهلية يأتي الشاعر فيدهمه على حين أنّ الشاعر في الإسلام يذهب إليه بنفسه لأنه حقله الذي يرتاده،ثم كان الطيف في الجاهلية تعويضا عن حرمان الواقع،فأصبح في الإسلام واقعا وليس تعويضا، وكيف لا وحسان أوحي إليه الشعر وتلقى قوافيها من جو السماء(٥٨) ؟ الم يكن هو ذاك الذي قال فيه الرسول ﷺ:((اللهم أيده بروح القدس))(٥٩) ؟ فعلى هذا نستطيع الزعم أنّ الشعر الوحي أصبح بديلا من خيالات الجاهلية وغواياتها(٦٠) .

ويمكن أن نستنبط من هذا الطيف ملامح تجلو تطوره في الإسلام ، إذ نلحظ أن الطيف جاء بعد مقدمة طللية طللها دارس ، بعد حياة مزدهرة انقضت ، ونعلم أنّ الطيف الجاهلي يجيء في المقدمة. أما هنا فقد جاء بعد المقدمة . ثم هناك تفاصيل أضيفت إلى الطيف ، منها أنّ الطيف لشعثاء ، ولشعثاء هذه خمرتها الخاصة،تعادل خواصها طعم التفاح . ومن هذه الخمر ينتقل إلى خمر أخرى لها قدسية ، لا ندري ما هي ؟ لكننا نستطيع أن نلحظ في طيف شعثاء انه يؤرق أيراق معاناة ، فلا يمنع ولا يلهي،وهو ملازم للشاعر،طويل العمر ليس قصيره وصولا أو بقاء وهو داخلي وليس بخارجي ، وقلبي غائر ، لا احتلام سطحي (فليس لقلبه منها شفاء).

كل مفردة من مفردات الطيف مرتبط بمفردة قبلها وبعدها ، أنها سلسلة متصلة الحلقات تؤدي إلى الغرض (**عدمنا خيلنا إن لم تروها**) بلا جسر انتقال،بل ان المقدمة ابتداء من الطيف بعد (دع) تبدو هي الغرض نفسه ، بل بؤرته المكثفة،على حين كان الطيف في الجاهلية مؤديا إلى الغزل أو النسيب أو التشبيب والغرض الرئيس ومعظمه فخر،حاله حال الطلل أحيانا كثيرة . أما هنا فهو نقيض الطلل . وإذا علمنا أنّ الطلل ينفتح على الماضي ــ وكذلك الطيف الجاهلي ــ(٦١) استنتجنا أنّ الطيف هنا هو الحاضر لا الماضي ، بل هو انقطاع عن الماضي ودعوة إلى ترك الطلل وترك الماضي للولوج إلى طيف الحاضر والمستقبل ، الذي هو الإسلام ومهماته .

وإذا اقتنعنا برمزية الطيف كما قررنا ابتداءً ، زادت قناعتنا بها هنا عندما نسب الشاعر الطيف إلى شعثاء (رمزا)،وإن رد هذا بأن شعثاء زوجته حقا وحقيقة(٦٢)

كان لنا على الرد رد هو أنّ الزوجة رمز لتجديد الحياة ، والحياة الجديدة هنا هي الإسلام .

يشير الفحص إلى أنّ الطيف كان افتتاحات لغرض الفخر وما يلزمه من حماسة وتهديد ووعيد ، سواء أكان هذا الفخر فرديا أم قبليا كما في الجاهلية(٦٣) أم فرديا وجماعيا إسلاميا كما في صدر الإسلام(٦٤).

ولا نكاد نرحل عن طيف حسان إلا ونحن نتلمس أن أطيافه توزعت على افتتاح أغراض حربية هي بدر واحد وفتح مكة كان الفخر الجماعي الإسلامي والذاتي الإسلامي فيها سداها ولحمتها.

ويبدو لي من خلال النماذج المدروسُ وغير المدروسة هنا أن خيال الحبيبة كان باعثا على نشوة مؤقتة شبيهة بالتي تثيرها الخمر الجاهلية ، وهي خمر تبعث على التهور(٦٥) ثم انه – الخيال – كان باعثا على القول الشعري ، فكان الشاعر يفخر بالزيارة من جهة ويأسف لكونها أحلاما باطلة، وكلا الأمرين يحملانه على الإجادة في الغرض الرئيس، حتى إذا كان الإسلام لم يدع الشاعر المسلم مقدمة الطيف،بل تحوّل بها من وجهتها السابقة إلى الأغراض الإسلامية الجديدة، وبذلك كان للرموز الطيفية مدلولات جديدة تشع على الغرض،وربما استطيع أن اذهب ابعد من ذلك فأقول : إذا كان الطيف الجاهلي شبيها بالخمر الجاهلية فان الطيف الإسلامي شبيه بخمر الإسلام والإيمان ، يدعو إلى التفكر والتصميم والعمل الخلاق الدائم . وكيف لا يصح مثل هذا التأويل وقد رأى كعب بن زهير من قبل أن يسلم ذلك في قوله:

شربت مع المــأمون كأســا رويــة فأنهلك المأمون منهــا وعلكــا (٦٦)

وبعد أن انتهى الدكتور عطوان من الكلام على (مقدمة وصف الطيف) – كما اسماها – لدى حسان،والحطيأة في صدر الإسلام ولم يجدِ لدى الأخير أثرا إسلاميا ، ختم مبحثه بالكلام على مقدمات تميم بن مقبل ، ووصفه بأنه ((أهم من عني من الشعراء المخضرمين بوصف الطيف في مقدمات قصائده الإسلامية ، واشد من حرص منهم على التمسك بعناصره التقليدية))(٦٧)،وجاء بمثالين من شعره ، أولهما :

طاف الخيال بنا ركبا يمانيــــــنا ودون ليلــى عــواد لــو تعــدينا
منهن معــروف آيــات الكتــاب وقــد تعتــاد تكــذب ليلــى مــا تمنــينا
لم تسر ليلى ولــم تطــرق بحاجتهــا من أهــل ريمــان إلا حاجــة فينــا
من سرو حمير أبوال البغـــــال بــه أنى تسديت وهنا ذلــك البينــا(٦٨)

وأشار إلى وجود المعاني الجاهلية القديمة في هذا المثال إلى جانب التجديد المتمثل في المشاغل التي صرفته عن صاحبته ((وأشهرها الإسلام الذي يحرم الفواحش ما بطن منها وما ظهر))(٦٩).

وبغية فهم رموز طيف ابن مقبل يلزمنا التعرف على مراحل حياته؛لأنها ستكشف لنا هذا الجانب وذاك من أطيافه، فهو في مطلع الإسلام حنّ إلى أيام الجاهلية حتى أنه بكى الجاهلية في الإسلام(٧٠).

ونظنه يعني بالخيال في المثال الآنف خيال الجاهلية الكذوب ، وقد تبين للجماعة الإسلامية بعد حين ـــ وهو معهم ومنهم ـــ ان الجاهلية محض خيال تعيقهم عنه وتشغلهم مشاغل كثيرة منها حفظ الآيات القرآنية وتدبرها،وذلك ما أمر به القرآن الكريم(٧١).وكلما مضوا قدما في ذلك انكشف كذب ليلى أوضح في (ما تمنينا).

ثم يقرر انه لم تسر ليلى ولم تطرق بحاجتها إلا حاجة فينا ، ولعل هذه الحاجة موازنة بين حياتين متناقضتين . ثم يؤكد أن الجاهلية كلها كذب في كذب وسراب في سراب . وأمر ابن مقبل هنا كأمر كعب بن زهير مع (سعاد) التي لم تكن (مواعيدها إلا الأباطيل)(٧٢) من زاوية بطلان الجاهلية. ثم ان ما أتى ابن مقبل كان في اليقظة لا في النوم بدليل (ركبا يمانينا) وفي (الركب) إشارة إلى رحلة الحياة الجديدة.

وقد المح الدكتور عطوان إلى الإسلام إلماحا،ووصفه بأنه يحرم الفواحش(٧٣) جملة وتفصيلا. ولم نجد لهذا الوصف موضعا في السياق لان الصاحبة لم تكن امرأة بعينها أصلا بل رمزا إلى الجاهلية،ثم ان الجاهلية لم تقرن كلها بالفحش،وان كان منه شيء فيها ، فان المجال هذا لا يتسع لذلك ولا يوائمه(٧٤) .

أما المثال الثاني من شعر ابن مقبل فكان:

ألا طرقتنـــا بالمدينـــة بعـــدما	**طلى الليل أذناب النجـاد فاظلمـــا**
تخطت إلينا الـدور والـسوق كلهـا	**ومن كان فيها من فـصيح وأعجمـا**
عشية وافـى مـن قـريش وعـامر	**ومـن غطفـان مـأتم رزن مأتمـا**
يمحـن بـاطراف الـذيول عـشية	**كما بهر الوعـث الهجـان المزنمـا**
كان السرى أهدت لنا بعد مـا ونـى	**من الليـل سمار الدجـاج فنوما**
ربيبـة حـر دافعـت فـي حقوفـه	**رخاخ الثرى والاقحوان المـديّما(٧٥)**

وقد شرح معاني أبياته شرحا لغويا ، ثم قال بأن الشاعر لاءم بـين العناصـر الموروثة والمستحدثة ، وحدد عناصر كل ، وأشار إلى الجديد فيهـا مـن دون أن يبين مغزاها ويسبر غورها . ومن حيث انتهى أبدأ بالقول بأن هذا المثال له شـأن أخر ، إذ هو الإسلام بعينه ، والطيف هنا واقعي لأنه أصبح الآن الشغل الـشاغل بعد أن كان يعني به (الجاهلية) والإسلام يشغله عنها،في المثال السابق.

ابن مقبل يتقدم إذن خطوة بعد أخرى نحو الإسلام ليؤمن به أكثر مما كان عليه.وكانت أولى خطواته تبدأ من حنينه إلى الجاهلية ووشوكه على الامتناع عن الإسلام ورفضه،ثم كانت الخطوة اللاحقة في إقباله على الإسلام وقناعته بأسباب وجوده. فإذا بالطيف الجاهلي يدهمه بين الحين والحين لكن الإسلام يتربص به ليشغله عنه ويصرف عنه الوهم.

والخطوة المثلى تتمثل في أن الإسلام أصبح واقعه وطيفه ورمزه،وأصبح الطيف واقعه ورمزه. من هنا احتمل التفسير الرمزي الدال على الإسلام وشؤونه . ومن لمحات رمزية (الطيف،والخيال، والمرأة، والرمز، والإسلام) كونها – المرأة بخيالها – طرقت بالمدينة ، وما أدرانا ما المدينة بعدما هاجر أليها الرسول ﷺ ؟ المدينة تلك الحاضرة التي استتب أمر الإسلام فيها والمنفتحة على المستقبل ، والمشيرة إلى الماضي الذي بين لنا حالته.

نلحظ ذلك في زمنية (بعدما) التي تدل على أن الجاهلية غطت الأرض زمنا واستولى عليها ، وما زالت تطارد المسامين حتى حملتهم على الهجرة . إنّ الليل الجاهلي (اظلما)؛ أي جاوز الحد في الشرك وسلوكه المضاد تجاه الرسول (صلى الله عليه وآله وسلم) والمسلمين .

وإذ تشير مقدمة القصيدة إلى الماضي تنفتح ابتداء على ساحة الحاضر وافق المستقبل ، مكانا ومادة وفكرة . فالمكان هو (الدور والسوق كلها) ونظنه ينطلق من دلالة المدينة إلى المدينة التي ينشدها الإسلام . والمادة من (فصيح وأعجما) إشارة إلى العرب والأقوام الأخرى . والفكرة تتلقف ضمنا في أن الإسلام دين الحضارة الإنسانية،وهو للإنسانية جمعاء .

ونلمس بوضوح إمارات الفرح والاطمئنان وعناصر مشرقة من التبختر واللين والبياض وصياح الديك والحرية وطيب المنبت وسقيا المطر والنتاج المتمثل في زهر الأقحوان . لعل كل ذلك من اسقاطات ابن مقبل ، أي خوالج نفسه التي عادلها بهذه العناصر ، وكلها تشير إلى هيمنة الإسلام وقبول ابن مقبل لذلك خوفا او طمعا . وربما لم يكن ابن مقبل ممن شاركوا في التجربة الإسلامية بفاعلية وهاجروا من اجلها ، لكنه – في اغلب الظن – تقمص التجربة وعايشها أحسن ما يكون التقمص وتكون المعايشة للتجربة ، ولو من بعيد . وقد أحسن الدكتور عطوان في خاتمة بحثه عندما قال:((تفوق ابن مقبل على غيره من الشعراء المخضرمين في وصف الطيف في مقدمات قصائده الإسلامية ، كما تفوق على كثير من الشعراء الجاهلين))(٧٦) .

ولعل هذا التفوق كان بعد أن خبر الطيف الجاهلي ، ثم حوّله في الإسلام إلى طيف إسلامي، شيء مقابل شيء الإطار نفسه،لكن الجوهر غيره تماما .

وإذ ننتهي من متابعة تطور مقدمة الطيف من الجاهلية إلى الإسلام نخلص إلى أن مقدمة الطيف لم تتطور في حجمها بمعنى ان كل شعراء صدر الإسلام أو

جلّـهم ابتدأوا قصائدهم بها، بل كان التطور في بعض العناصر الجديدة التي أضيفت إليها ، وكان في تغير سماتها تغيرا كبيرا أعدها لأن تمتلئ بالرمز وتكون كشفا ــ لا وصفا ــ يصب في مجرى توظيفها توظيفا يخدم الغرض الإسلامي، ولا نهوض في الخيال اذا قررنا انها ــ مقدمات الطيف ــ سالت حتى سقت لوحة الغرض بعد ان اكتسبت حرارتها منها ، فأصبحت بذلك مقدمة ملتزمة وأن كانت قليلة وقصيرة .

الهوامش والمصادر

(١) ظ: مقدمة القصيدة العربية في الشعر الجاهلي،د. حسين عطوان، مصر ١٩٧٠ ص١٠٦ + شعر اوس بن حجر ورواته الجاهلين،دراسة تحليلية د. محمود عبد الله الجادر،بغداد،١٩٧٩م،ص٢٥٨.

(٢) نعني بذلك مبحث الدكتور حسين عطوان (مقدمة وصف الطيف) ص٦١ـ ٦٥ من كتابه (مقدمة القصيدة العربية في صدر الإسلام ، ط١ ،بيروت،١٩٨٧م).

(٣) المقصود عالم الرائي للطيف ، اذ الحلم أناني ، والذي يضطلع بدور مهم فيه هو الحالم نفسه . ظ:علم ما وراء النفس، فرويد،ترجمة: جورج طرابيشي،ط١،بيروت،١٩٧٩م،ص٩٦.

(٤) ظ: الصفحات ١٠٤ وبعدها ، ١٦٥ وبعدها .

(٥) ظ: الصفحات ٢٥٥وبعدها ، لدى اوس وكعب وزهير والحطيأة

(٦) ظ :حماسة ابن الشجري،طبعة الهند(١٣٤٥)، ص١٧٥+ مقدمة القصيدة العربية في الشعر الجاهلي،ص١٠٤ و١٦٥+ شعر اوس بن حجر،ص٣٠٧ + مقدمة القصيدة العربية في صدر الاسلام،ص ٦١.

(٧) ظ: مقدمة القصيدة العربية في الشعر الجاهلي،ص ١٠٦.

(٨) ظ: طيف الخيال،الشريف المرتضى،تح: حسن كامل الصيرفي،طبعة دار احياء الكتب العربية،١٩٦٢م،ص٩٩.

(٩) ديوان عمرو بن قميئة،تح: حسن كامل الصيرفي،مصر،١٩٦٥م، ص١٠٦.

(١٠) ظ: قول الخليل بن احمد الفراهيدي في الشعراء انهم ((يصورون الباطل في صورة الحق والحق في صورة الباطل))، في منهاج البلغاء، حازم القرطاجني،تح: الخوجة،تونس،١٩٦٦م،ص ١٤٣ـ ١٤٤

(١١) ظ :سمط اللالي،البكري،تح:عبد العزيز الميمني،مصر،١٩٣٦م،ص٥٢٤.

(١٢) ديوان قيس بن الخطيم،تح: ناصر الدين الاسد، مصر،١٩٦٢م،ص١٥.

(١٣) ظ: في القران الكريم رؤيا يوسف عليه السلام ،سورة يوسف:٢١، ٥ ، ٤ ،ورؤيا ابراهيم عليه السلام ،الصافات: ١٠٢ ،١٠٥، ورؤيا الرسول محمد صلى الله عليه وآله ، الفتح: ٢٧. وعن أضغاث الأحلام سورة يوسف:٤٤ + مختار الصحاح (ص غ ث) + طوق الحمامة،ابن حزم،تح:الفاسي، تونس،١٩٨٥م،ص٦٩.

(١٤) ديوان بشر بن ابي خازم، تح: د. عزت حسن،دمشق،١٩٦٠م، ق٤١.

(١٥) ظ: مختار الصحاح ، الرازي ، بيروت،١٩٨١م،مادة (أ م ل) و(م ن ا).

(١٦) ظ :ديوان عمرو بن قميئة،ص١٠٦ + ديوان قيس بن الخطيم،ص ١٥.

(١٧) ظ :مقدمة القصيدة العربية في الشعر الجاهلي،ص١٠٧.

(١٨) ظ:المفضلية،ص١٠٤ ،في المفضليات،تح: شاكر وهارون،ط٣،مصر،١٩٦٤م + طيف الخيال،ص١٦.

(١٩) ظ المفضلية،ص٥٥ ، لوحة الطيف بعد الطلل تشتمل على معظم العناصر الأساسية التي اشرنا إليها.

(٢٠) ظ :مقدمة القصيدة العربية في الشعر الجاهلي،ص١٠٧ .

(٢١) أود الإشارة إلى أنها توزعت على عدد كبير من الشعراء ، ولكن نسبتها لديهم ولدى غيرهم ضئيلة جدا قياساً بالمقدمات الأخرى وهي الطللية والغزلية والظعنية،وحتى قياساً بالمقدمات الفرعية مثل بكاء الشباب ومقدمة الفروسية.

[٢٢] ظ: مقدمة القصيدة العربية في الشعر الجاهلي،ص١٦٨ + شعر اوس بن حجر،ص ٢٥٨،الهامش(٢).

[٢٣] ظ: الامالي،القالي، طبعة دار الكتب المصرية،ط١٩٢٦،٢م، ج٢ ص١١٩ + العصر الجاهلي،شوقي ضيف،ط٨، مصر، ١٩٦٠م،ص٧٩ .

[٢٤] ظ: المفضلية الأولى.

[٢٥] ظ :ديوان النابغة الذبياني،تح :محمد أبي الفضل،ط٢،مصر،١٩٨٥م،ص٤٠ ، ٦٧ ، ٧٢ + الاصمعية(٥٥) من الاصمعيات للاصمعي،تح :هارون وشاكر،ط٢،مصر،١٩٦٤م.

[٢٦] ظ :شرح ديوان حسان،ضبط البرقوقي،بيروت،١٩٨٠م،ص١٥٣ ، ٢٣٥ ، ٤١٦ + ديوان كعب بن مالك، د.سامي مكي العاني ،بغداد،١٩٦٦م،ص١٨٨ ، ٢٦٠ .

[٢٧] ظ: المفضليات ٥٥- ٥٧ + ديوان الحطيأة، تح:نعمان امين طه،مصر،١٩٥٨م،ص٣٦٢ .

[٢٨] ظ: مقدمة القصيدة العربية في الشعر الجاهلي،ص ١٠٧ .

[٢٩] ظ :طيف الخيال،ص ٩٩- ١٠٠ + مقدمة القصيدة العربية في الشعر الجاهلي،ص١٠٥ ، ١٠٧ .

[٣٠] ظ :ديوان المعاني،العسكري،طبعة مكتبة القدسي،القاهرة،١٣٥٢هـ:١/٢٧٦ + نهاية الأرب،النويري، ط٢،مصر،١٩٢٩م: ٢/٢٣٧+ للبحتري صورة زوال الطيف بزوال الليل وقدوم الصباح كما لدى عمرو بن قميئة في الجاهلية ، حتى ان البحتري راح يتمنى لو يستمر الليل لكي تستمر متعته بالطيف.ظ :ديوانه،تح: الصبر في مصر،١٩٧٧م، ط٣: ٢/١٠٠٤ .

[٣١] وقد درسها في العصرين د. حسين عطوان.

[٣٢] ظ:طيف الخيال،المرتضى،تح د. ابو ناجي،طبعة دار التربية،المدينة المنورة، ص٢٦ – ٢٧ .

[٣٣] مقدمة القصيدة العربية في صدر الاسلام،ص٦١.

[٣٤] م.ن.

[٣٥] م.ن.

[٣٦] يعني : نأتك أمامة الا سؤالا.

[٣٧] ظ :شعر اوس بن حجر،ص٣٢٢ + مقدمة القصيدة العربية في صدر الاسلام،ص٦٢-٦٣.

[٣٨] ظ: مقدمة القصيدة العربية في صدر الاسلام،ص ٦١- ٦٢ .

[٣٩] ظ: على سبيل المثال ، الصفحات ١٠٤ – ١٠٧ و١٦٥ – ١٦٨ .

[٤٠] شرح ديوانه،ص٤٣٢ ، وشبيهتها مقدمة ليل،ص ٤١٦ .

[٤١] مقدمة القصيدة العربية في صدر الاسلام،ص٦١.

[٤٢] م.ن،ص٦٢.

[٤٣] شرح ديوانه،ص٥٨- ٥٩ .

[٤٤] ظ :الحب بين القلب والدماغ،د.نوري جعفر، بغداد،١٩٨٥م، ص٧٧ .

[٤٥] ظ :مدلولات رموز المرأة في مقدمة القصيدة العربية قبل الإسلام،د. محمود عبد الله الجادر (بحث) فرزه من مجلة المجمع العلمي العراقي ج٤ من المجلد ٣١ ،بغداد – ١٩٨٠م، ص٧ مثلا + رمز المرأة في ادب ايام العرب، د. عادل البياتي (بحث) مجلة افاق عربية ١٢،بغداد،١٩٧٧م.

[٤٦] ظ: متن الهامش ٢٥ .

[٤٧] ظ: متن الهامش ٢٦.

[٤٨] ظ :مثل ذلك ، شرح ديوان حسان،ص٤١٦. والشعر لابن الزبعري في اسلامه .
[٤٩] مقدمة القصيدة العربية في صدر الاسلام،ص٦١ .
[٥٠] سورة الشمس:١-٤ ، الليل:١-٢ ، الضحى:١-٢ + ظ: الغائب (المقدمة)،عبد الفتاح كيليطو،دار توبقال للنشر،المغرب،ط١٩٨٧،١م، ص٧-١٤ .
[٥١] سورة المزمل:١-٦ + يس:٣٧.
[٥٢] شرح ديوان حسان،ص ٤١٨.
[٥٣] ظ: المكان في القصص القرآني،دراسة فنية،(جاسم شاهين)،رسالة ماجستير،آداب القادسية،٢٠٠١م،ص٥٥ .
[٥٤] النبأ:١٠- ١١.
[٥٥] سورة النمل: ٨٦ ، القصص :٧١- ٧٣.
[٥٦] ظ :شرح ديوان حسان،ص ٥٨- ٥٩ .
[٥٧] ظ :مقدمة همزية حسان من الجاهلية الى الاسلام (بحث)، د. عباس محمد رضا،سينشر في مجلة ديالى.وأدق من عبر عنه ابو تمام (بالفكر زرت طيف الخيال) .ظ: طيف الخيال،تح: ابو ناجي، ص٢٨ و٢٩ .
[٥٨] ظ :شرح ديوان حسان،ص٣٩١ .
[٥٩] ظ :العصر الاسلامي،شوقي طيف،ط ٨،مصر، ١٩٦٣ ص٧٧ .
[٦٠] ظ: سورة الشعراء:٢٢١- ٢٢٧ .
[٦١] ظ :شعر اوس بن حجر، ٢٥٦.
[٦٢] شرح ديوان حسان،ص١٩٣،(الهامش) + ٤٢٣ (الهامش) ، وفي الموضعين مشتركة بين الزوجة والحبيبة.
[٦٣] ظ :مقدمة القصيدة العربية في الشعر الجاهلي،ص١٦٥ مثلا.
[٦٤] ظ :مقدمة القصيدة العربية في صدر الاسلام،ص ٦١ وبعدها . وربما تحول الى اغراض اخرى في العصر العباسي ، كما لدى البحتري اذ أفتتح بها معظم مدائحه . ظ: طيف الخيال في شعر البحتري،د. كامل عبد ربه، مجلة القادسية ،مج ٣،ع١٩٩٨،٢م،ص٦٩ .
[٦٥] ظ :الافتتاح الخمري لمعلقة عمرو بن كلثوم،اعادة قراءة (بحث)،د. عباس محمد رضا مجلة ديالى،مجلة١،ع١٠، ٢٠٠١م.
[٦٦] ظ :العصر الاسلامي، شوقي ضيف،ص٨٤ .
[٦٧] مقدمة القصيدة العربية في صدر الاسلام،٦٤.
[٦٨] ديوان ابن مقبل،تح :عزت حسن،دمشق ،١٩٦٢م، ص٣١٥.
[٦٩] مقدمة القصيدة العربية في صدر الاسلام،ص٦٤.
[٧٠] ظ: المحبر،ابن حبيب،تح :د. ايلزة،ط :حيدر آياد الدكن،الهند، ص٣٢٥.
[٧١] ظ :سورة النساء: ٨٢ مثلا.
[٧٢] شرح ديوانه (كعب بن زهير)، طبعة دار الكتب،مصر،١٩٥٠م، ص٦- ٢٥ + قصيدة كعب بن زهير الموسومة بالبردة (بحث) د. عناد غزوان ، مجلة الطليعة الادبية ،ع١٩٧٧،٥م، ص٧و٩ .
[٧٣] مقدمة القصيدة العربية في صدر الاسلام،ص٦٤.
[٧٤] لعله تأثر الشرح اللغوي لديوانه الذي حققه د. عزت حسن ، ظ ص٣١٥ .
[٧٥] ديوانه،ص٢٨٢ .
[٧٦] مقدمة القصيدة العربية في صدر الاسلام،ص٦٥.

Abstract

The research followed the development of vision introduction Pre-Islam to Islam where it was adscription of the beloved vision that the lover dreamed of:

To say frankly that it is a dream means it is not a true vision، and that it made the for so near it subtitled the deprivation of reality.

The research concludes that this introduction had not developed in size، i.e. all the poets of the beginning of Islam era started their poems with it، and that the development was of some new elements that had been added to it for a qualitative reversal from(a real imagination) to(an imaginal reality) which became a living symbol that represent the period and the Moslems' cares. The changes of its characteristics were so important that it prepared it to be a discovery that serre the Islamic purpose، so it became a committed poem though it was short and not so popular in the Islamic poem. It almost came to be introduction of the mass Islamic pride which includes zeal، threating and menace.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية
(دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد)

أ. سنان كاظم الموسوي
م.م. مؤيد حسن علي
كلية الإدارة والاقتصاد ـ جامعة الكوفة

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة ومبادؤها

أولاً – مفهوم الجودة : Concept of the Quality:

تنوعت إسهامات وآراء الباحثين في تحديد مفهوم الجودة شأنها في ذلك شأن المفاهيم الإنسانية الأخرى.

إنَّ الجودة **Quality** هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية **Qualities** التي يقصد منها ما يأتي: طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه(قدار، ١٩٩٧: ٧٧). فهي تعني إمداد الزبون بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، وبسعر مقبول يلائمه، وهي بذلك تبنى في المنتج خلال أنشطة متداخلة متكاملة ويشارك في صنعها وبنائها جميع العاملين على كافة مستوياتهم سواء أكانوا مديرين أم مخططين، ومنفذين، ومراجعين. وهي بذلك عمل الجميع في المنظمة.(الفضل والطائي، ٢٠٠٤: ١).

ويعد **(Bank,1992;66)** الجودة قوة ذات تأثير في أداء المنظمة وفي تعزيز مركزها التنافسي. ولأجل أن تكون الجودة فرصة حقيقية للنجاح يفترض أن تدعم من الإدارة إستراتيجياً وان تلتزم الإدارة بشكل فاعل بتحسين الجودة بوصفها ضرورة استراتيجية وان تضع معايير الجودة في ضمن تخطيطها الإستراتيجي، وفي هذا الشأن يؤكد **(Skinner,1992:223)** أن أحد أسباب انخفاض الحصة السوقية لعديد من الشركات الأمريكية هو إهمال عنصر الجودة وعدم التفكير بتحسينها على الأمد البعيد والاهتمام فقط بالكلفة الإنتاجية(**جبرين**،١٩٩٦: ٩)،فمن واجب الشركات اليوم تطوير مستوى جودة منتجاتها ليس بوصفها متطلباً حضارياً حسب، بل إتاحة الفرصة للمنتجات الوطنية لمنافسة البدائل من المنتجات المستوردة

المعروضة في السوق .

لقد تناول الباحثون في دراساتهم موضوع الجودة وناقشوه وعالجوه من أكثر من زاوية وأكثر من منظور، وهذا أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم. ومنها: الجودة بحسب تعريف المنظمة الأوربية للسيطرة النوعية هي: ((مجموعة خصائص ومميزات منتج أو خدمة ذات الصلة بمقدرته على الإيفاء بحاجة معينة))،(العاني وآخرون، ٢٠٠٢: ٧).

في حين يرى **(Kenneth,1982:297)** أنّ جودة المنتج كما يدركها الزبون هي إستراتيجية المنظمة الرئيسة اللازمة للحفاظ على سلامة وسمعة العلامة التجارية، إذ إنّ إجراء التحسينات المستمرة على المنتج تؤلف في الحقيقة إحدى أهم استراتيجيات إطالة دورة حياة المنتج.

وتشير الجودة إلى الخصائص الشاملة للمنتج يجعله ينجز أداءه كما هو متوقع في تلبية رغبات المستهلك، إنّ كلمة (كما هو متوقع) تعدّ مهمة جداً في هذا التعريف وذلك لأنّ مفهوم الجودة يختلف باختلاف الزبائن، فبالنسبة الى بعضهم فان قدرة المنتج على التحمل عند الاستخدام **(Durability)** تعني الجودة، فيما نجد بعضا آخر يرى أنّ سهولة استخدام المنتج **(Products easy office)** هي مقياس الجودة عندهم**(Pride,1997: 214)**.

ويمكن ربط مفهوم الجودة بالتميز في الإنتاج الذي يشير إلى شعور الزبون بان المنتج الذي يحصل عليه متميز من خلال كونه يرضيه ويشبع حاجاته ورغباته ويفوق توقعاته**(Gallear & Ghobadian, 2000:37)**.

والمنظمات الإنتاجية تستخدم مفهوم الجودة لغرض أن تميّز نفسها عن المنظمات المنافسة الأخرى عن طريق تكوين صورة واضحة **(Image)** عن المنظمة وأقسامها تبقى في أذهان الزبائن **(Kotler & Armectrong, 1994: 640)**.

<u>**ومن الجدير بالذكر أنّ مصطلح الجودة لا يستخدم فقط للمقارنة أو المفاضلة أو التمييز بين منتجين من نوعين متشابهين، وإنما العنصر المهم في تقرير الجودة هو مدى قدرة المنتج في تلبية رغبات الزبون وتوقعاته، لذا تعني الجودة من وجهة النظر هذه إمداد الزبون بما يحتاجه من منتجات ذات مواصفات وخصائص تلبي رغباته، في الوقت الذي يريد وبسعر مناسب يلائمه (قدار،١٩٩٨: ٨٤).**</u>

<u>**ويتفق هذا المفهوم مع ما ورد في المواصفة *(ISO 8402)* عن الجودة بأنها: مجموع الصفات والخصائص للمنتج الغرض منها تحقيق رغبات الزبون المعلنة أو الضمنية(الشبراوي ،١٩٩٥: ١٠١).**</u>

ويرتبط مفهوم الجودة باستمرار نشاطات المنظمة الصناعية ونجاحها الذي

يعتمد – إلى حد كبير – على الوفاء باحتياجات الزبائن وتنفيذ توقعاتهم، إذ إنّ رضا الزبون يعد الركيزة الاساس والقاعدة المتينة لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية(**عبد العزيز،١٩٩٧: ٩١**).

ويؤكد **(Evans)** أنّ العلاقة بين الجودة وتوقعات الزبون ورغباته في المنتج تتضح من خلال أن الجودة في الشركات الصناعية يتم تحديدها عن طريق ثلاث مراحل أساسية:**(Evans,1993:48)**:

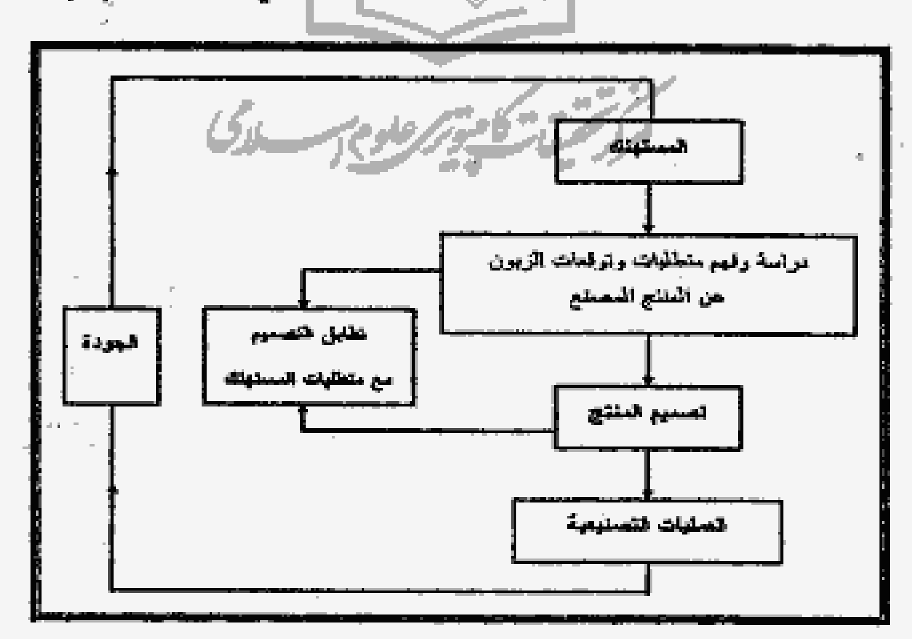
أ- دراسة الزبون وفهم متطلباته وتوقعاته عن المنتج من خلال دراسة السوق المنافس والظروف البيئية المحيطة.

ب- تصميم المنتج بما يتناسب وتوقعات المستهلك.

ت- ج. مراقبة العمليات التصنيعية لضمان تصنيع المنتجات بما يلائم التصميم والمواصفات الموضوعة مسبقاً.

مبادىء الجودة الشاملة وأثرها في تحديد ال

وأطلق **(Evans)** على هذه المراحل بتوجه الجودة نحو الزبون **(Customers-Driven Quality)** كما موضحة في الشكل (١):



الشكل (١) توجه الجودة نحو المستهلك

Source: Evans,J.R.(1993),"Applied Production & Operation Management", West Publishing Co., P. 48.

وللزبون خمسة مفاهيم تتعلق بالجودة ولها ارتباط وثيق بتلبية رغباته، ثلاثة منها تشكل محور الاهتمام وتتمثل بالجودة المتوقعة **Expected Quality** والجودة المرضية (المفضلة) **Preferred Quality** والجودة المبهجة التي تجلب السرور **Pleasant Quality**، أما الاثنان الآخران فهما الجودة المعتدلة **Moderate Quality** والجودة العكسية التي لا تعكس رغبة الزبون **Reversed Quality**

.(Price & Chen 1993:12).

عرّفت الجودة من وجهة نظـــر Bounds, Heizer, Evans, Movgan مـــن خلال أربعة أصناف. وتبعاً للأساس الذي تستند عليه وكما في الجدول الآتي:

الجدول (١) تعريفات الجودة على وفق بعض المداخل

أساس التعريف	تعريف الجودة على وفق المدخل	عيوب المدخل
١- مبني على أساس المنتج Product Based	أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها ،إذ يمكن على وفق هذا التعريف تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحميل والصلابة ومدى تحمل الاعتماد على هذا المنتج.	ويمتاز هذا التعريف بأنه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فإن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظللة.
٢- مبني على أساس المستخدم النهائي User Based	تعرف بأنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ إن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد هذه المنتجات الأعلى جودة.	إن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام وعلى وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.
٣- مبني على أساس التصنيع Manufacturing Based	تعرف بأنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات. إذ إن المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديد المواصفات في خلال التصميم.	• إن إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق ومع المواصفات ومن هنا يكون موجهاً داخلياً. • عادة تعتمد عملية التصميم والتصنيع على التعامل مع تخفيض التكلفة على انه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محدده، وهي الاستثمار في تحسين عملية التصميم والتصنيع حتى تتساوى هذه التكاليف الإضافية مع التكاليف الناتجة عن رداءة الجودة.
٤- مبني على أساس القيمة Value Based	• تعرف بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتوج. • يعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة والقيمة الأفضل.	المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة. وهذا اللقب الأفضل قيمة Value Better يصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء).

المصدر : الطائي، وآخرون، (نظم إدارة الجودة)، ٢٠٠٥ .، ص: ٢٥-٢٦

يشير ما تقدم من تعريفات إلى مفهوم النسبية في النظر إلى الجودة من خـــلال الجهات المستفيدة بحيث شكلت بمجموعها انتقالات من مفهوم جودة المنتج ســـواء أكان خدمة أم سلعة إلى جودة المنظمة ومن ثم جودة المجتمع جميعا وبكل نشاطاته ومقوماته. كما أشار (الشبراوي، ٢٠٠٠: ٢٤) إلى أن مفهوم الجودة أنتقل من:

١- السيطرة على العيوب إلى منع العيوب (مبدأ الوقاية وليس لعلاج).

٢- دور الإدارة تتدرج من دور الحرفي ورئيس العمال وقسم الجودة ي المنظمة إلى الدور الاستراتيجي للجودة تتولاه الإدارة العليا.

٣- تدرج مفهوم ضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) من منظور لمنـــتج إلـــى منظور الزبون.

٤- الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات ثم إلى الخدمات ثم إلى لحاجات.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Concept of Total Quality Management

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون خصوصا في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ولقد أدت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار ولاسيما في أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة ،وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جرّاء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة التي تعمّق استخدامها استخداما واسع النطاق في شتّى الميادين الإنتاجية الخدمية (حمود، ٢٠٠٠: ٧١-٧٢).

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق أفضل أداء ممكن. وقد اختلف كثير من الباحثين والكتّاب حول أبرز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة. وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا ان الباحثين اتفقوا على إبراز كثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعريفات.(الطائي وآخرون، ٢٠٠٣: ١٧).

عرّف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية للتحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

وقد عرف كل من (Daft & Noe,2001:15) إدارة الجودة الشاملة بأنها: (جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات، التي تمثل طرائق الأفراد، المكائن وأنظمة إنجاز المهمات المناطة بهم). ومن الواضح أن هذا التعريف قد ركز على الأطراف أو العناصر المسؤولة عن جهود التحسين المستمر التي تقود إلى الجودة، ويأتي في مقدمتهم الأفراد العاملين والمعدات أو الأدوات التي يستخدمونها والأنظمة،التي تؤدى العملية بموجبها. وفي إطار التكامل بين وظائف المنظمة عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: (فلسفة إدارية تبحث عن تكامل جميع وظائف المنظمة، كالتسويق، المالية، التصميم، الهندسة، الإنتاج وخدمة الزبون التي تركز على مقابلة حاجاته والأهداف التنظيمية) (Hammett,2000:3).

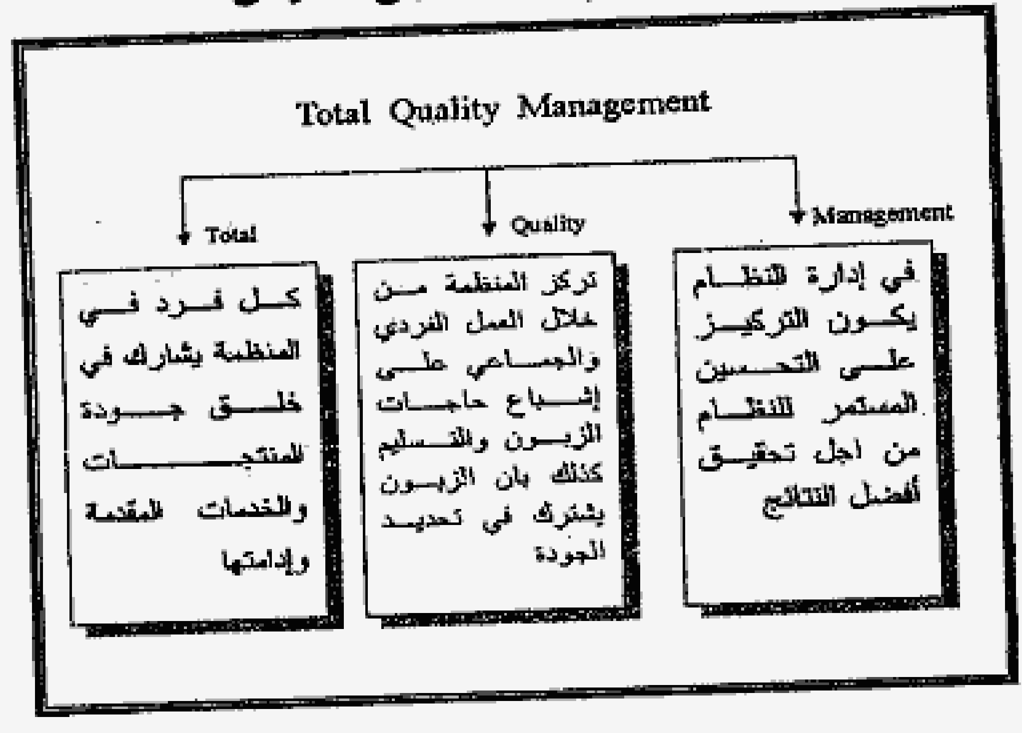
أما تعريف (Goestsch & Davis) فقد عدّ إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا لإنجاز الأعمال، بأن تحاول المنظمة تعظيم قدرتها على التنافس عبر التحسين المستمر لجودة منتجاتها، وخدماتها، وأفرادها، وعملياتها والبيئة التي تعمل فيها

(Harvey & Millett,1999:32).

وعبر نافذة التعاون بين الإدارة والعاملين واعتماد العمل الفرقي عرفها (Noe, et al,1994:9) بأنها: (شكل من أشكال الجهود التعاونية التي تعول على المواهب والقدرات لكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية باستمرار وباستخدام فرق العمل). أما تعريف (Ahmed et al,2001:35) فقد شدد على تحقيق متطلبات الجودة بكلفة أدنى، إذ عرفها: (نظام إداري يركز على الأفراد ويهدف إلى زيادة مستمرة في رضا الزبون بكلفة حقيقية أدنى باستمرار).

ومن منظور إستراتيجي عُرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: (الفلسفة التي تصنف المفاهيم، الطرائق، الأدوات والأساليب لصياغة لغة مفهومة ومطبقة بوصفها إستراتيجية أعمال في ضمن المستويات العليا وإستراتيجية تشغيلية في ضمن المستويات الدنيا، مما يساعد في تكامل الأنشطة في مجال القيادة، الأفراد، التركيز على الزبون، التخطيط، ضمان جودة العملية والمعلومات والتحليل) (Terziovski & Samson,1999:229).

وركز (زين الدين، 1999: 9) على الثقافة السائدة في المنظمة التي تظهرها ثقافة الإدارة التي تتبنى نهج إدارة الجودة الشاملة، إذ عرفها بأنها: (ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين:أهمية المقاييس الإحصائية،وأنها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي تؤدي بدورها إلى تخفيض الكلفة.



الشكل (٢) الاتجاهات التي تنعكس فيه مفهوم TQM

المصدر: الطائي والعبادي، ٢٠٠٦ : ص : ١٤٧ .

ويعرف Oakland,1995:22 إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج لتحسين التنافسية والفاعلية، إذ إنها أساساً طريق للتخطيط والتنظيم ووسيلة لاستيعاب العاملين للأنشطة كافة، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية".

ومن هذا نلاحظ أن فلسفة Oakland لتحقيق التنافسية والفعالية، اعتبار TQM طريق للتخطيط والتنظيم .

ويرى (Russell & Taylor,1998:82) أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على أساس التغطية الشاملة لجميع الأقسام في المنظمة بدءاً من المجهز حتى تفاصيل العمليات التشغيلية في المنظمة من خلال التركيز على تلبية حاجات ورغبات زبائن المنظمة، ويركز هذا التعريف على مبدأ الشمولية بوصفه الأساس في تحقيق رضا الزبون .

وعليه ركزت تحليلات الجودة في السابق على فحص المنتج فقط (زين الدين، ١٩٩٦: ١٣) أو جودة الخدمة عند تقديمها إلى الزبون.

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإنه يتميز بالنظرة الشمولية، إذ إنه يركز على الزبائن والموردين والعاملين والهياكل التنظيمية والنظم والإجراءات، وكذلك فرق العمل وجهود التحسينات المستمرة .

وفي ضوء ما سبق من تعريفات للجودة الشاملة تجد (الربيعي، ٢٠٠٤: ٢٨) أنها تضم عدّة معانٍ تمثل في مجملها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا الزبون الذي يتضمن التصميم المتقن للسلع والخدمات والتأكد من أن المنظمة تعمل على تقديم هذه السلع والخدمات بشكل متقن ودقيق دائماً بما يحقق الرغبات والمتطلبات، إذ يمكن التوصل إلى عدد من المداخل الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التعريفات السابقة وهي كالآتي :

١. مدخل فكري جديد .
٢. مدخل يبين أهمية الزبون وجميع العاملين في التنظيم والإدارة في كل المستويات عن طريق المشاركة الجماعية في المنظمة التي ينتمون إليها.
٣. مدخل إداري يتطلب التزام الإدارة العليا .
٤. القيام بالأداء في العمل بصورة صحيحة منذ الخطوة الأولى .
٥. مدخل يركز على التحسين المستمر .
٦. استخدام فرق العمل من أجل المشاركة التعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية .

ثالثاً– أهمية إدارة الجودة الشاملة: Quality Importance of Total Management

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي، أخذت منظمات

الأعمال تتلمس خياراتها للبقاء في الصناعة، إذ وجدت أن أفضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهاج عمل طويل المدى.

ولعل ما يدل على ذلك هو ما تعرضت له الشركات الأمريكية التي وجدت نفسها مهددة بالمنافسة الأجنبية في عقر دارها في عقديّ السبعينيات والثمانينيات (من القرن الماضي)، إذ ارتفع حجم استهلاك البضائع الأجنبية المستوردة في الولايات المتحدة الأمريكية من (16% – 22%) وإزاء هذه الضغوط اعتمدت كبريات الشركات الأمريكية برامج إدارة الجودة الشاملة، وأسست جائزة وطنية للجودة أطلق عليها جائزة (Malcolm Baldrige) (Harris,2000:380,540).

وكانت تطبيقات الجودة قد اعتمدت في اليابان أوائل الخمسينات على يد (Deming)، الذي عدّ بطلا قوميا في ذلك البلد وأطلق اسمه على جائزة الجودة (Ross,1995:4). ففي غضون ثلاثين سنة حول المصنّعون اليابانيون مستويات الجودة التي كانت تعد مزحة بالنسبة إلى الآخرين إلى معايير عالمية للتميز (Krajewski & Ritzman,1999:214).

ويشير الباحثان إلى أن الاهتمام بالجودة أصبح ظاهرة عالمية، وأصبحت المنظمات والحكومات توليها اهتماما خاصا، إذ باتت الجودة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول على مزايا تنافسية في ظل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد حاجات الزبائن للجودة والامتياز وزيادة حدة المنافسة .

ويؤكد (العارضي، ٢٠٠٦: ١٣٧) أن المشكلة تزداد تعقيداً عند تجاهل الإدارة لدور (TQM) في مواجهة تحدي المنافسة وتحقيق القدرات التنافسية في بيئة الأعمال.

وتبعاً لذلك فلا بد من التعرف على أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى الزبون الذي يتلقى تلك السلع والخدمات وكذلك بالنسبة إلى المنظمة (المنتج) لتلك السلع والخدمات (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠٢ : ٦١) :

١. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون :

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تُعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح الزبون في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذه قرار الشراء(Krajewski& Ritzman,1996:143) ،فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية، فالزبون الأمريكي مثلاً يفضل العديد من السلع اليابانية لاسيما السيارات والإلكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية (Hazier & Render,1999:80) .

ولعل ضرورة توفر مطلب الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبائن، هو السبب في ظهور جمعيات متخصصة لحماية الزبائن وإرشادهم إلى السلع والخدمات الأكثر جودة وأماناً .

٢. أهمية الجودة الشاملة بالنسبة إلى المنظمة المنتجة :

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي :

أ- تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها (Okland,1992:9) .

ب- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم (جودة، ٢٠٠١: ٤٠).

ج-العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

د-تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل (**عليمات**، ٢٠٠٤: ٣٢).

ه-زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة **(Evans, 1997: 44)** .

و-زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة (عقيلي، ٢٠٠١: ٦٠).

ز-زيادة الحصة السوقية. لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير (**حمود وفاخوري ، ٢٠٠١ : ٣٥١**) .

ويمكن إجمال أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال بالآتي: (Ross,1995:11) و (Malhi,2000:2)

أ. زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى.

ب. تعظيم رضا الزبون وولاءه.

ج. تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.

د. زيادة إنتاجية المنظمة.

هـ. المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.

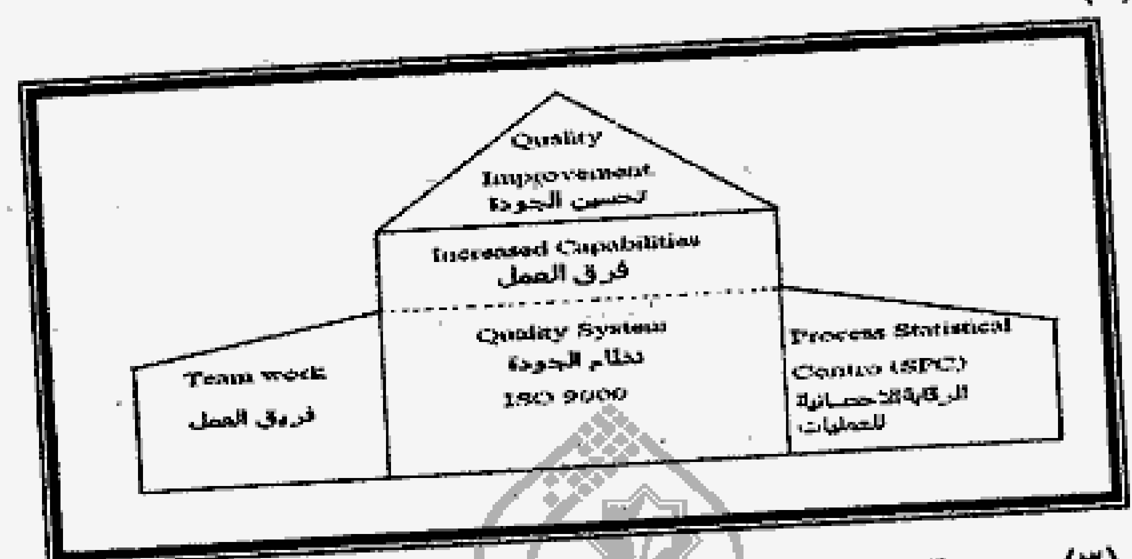
و. بناء العمل الجماعي واستثماره.

ز. المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.

ح. تخفيض الحاجة للخدمة

ولقد قيل كثير عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات

الأعمال، فرأى بعضهم أنها أحدثت ثورة في مجال نجـاح المنافسـة (Ahmed etal,2001:35)، وأكد المسؤولين في كبريات الشركات العالميـة مثـل (GM, Xerox, IBM) أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى دعـم المزيـة التنافسية لشركاتهم (A-Boadu & Martin,1999:1). كما هـو موضـح فـي الشكل(٣)



لشكل (٣) دور TQM في تحسين الجودة فـي زيـادة المركـز التنافـسي للمنظمة

المصدر: العسكري، أحمد شاكر، التسويق الصناعي/ مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٠: ١٨٠).

إنّ التطبيق الناجح لها اعتمد وسيلة لبناء القدرات الداخلية للمنظمـة وتعزيزهـا (Gallear&Ghobadin,2000:2). ففي دراسة شملت عينة من شركات التصنيع في استراليا ونيوزلندة، دلت نتائجها على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلـك الشركات قد أدى إلى تحسين مستويات الأداء، وسيادة علاقات أفضل بين العاملين وزيادة في مستويات رضـا الزبـائن (Terziovski & Samson,1999:226-237).

وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المنظمـات التـي تتبناهـا، والمنظمات التقليدية التي لا تتبناها، إذ تظهر هذه الفروق علـى هيكـل المنظمـة وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين ،كما يبين ذلك الجدول (٢).

وبالرغم من التأييد الواسع الذي حظيت به إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك من ينتقدها أو يعارضها، لأنها من وجهة نظرهم تزيد من الرقابة الإدارية وتؤدي إلى التشدد وربما التوتر في العمل نتيجة تعاظم حذر العاملين في أثنـاء تـأديتهم لمهمات عملهم (Coyle-Shapiro,1999:441

الجدول (2) الاختلافات بين المنظمات التـي تطبـق إدارة الجـودة الـشاملة والمنظمات التقليدية

عناصر الاختلاف	التنظيمات التقليدية	التنظيمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن واقل تعقيد(أفقي/شبكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الأجل تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	عن طريق المديرين	فرق العمل
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعلم وتسهيل المهمات
علاقة الرئيس بالرؤساء	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات.	نظرة الميسر والمدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: البرواري، نزار عبد المجيد رشيد،(2000)"مستلزمات إدارة الجـودة الشاملـة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية"،مجلة المنصور،المجلد الأول،العدد الأول،ص 97.

إنّ وجهات النظر والآراء هذه لا تقلل من قيمة النجاحات التي حققتها منظمـات الأعمال التي تبنت إدارة الجودة الشاملة، وقد تكون بعض الإخفاقات ناتجـة عـن ضعف في تهيئة المستلزمات الضرورية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وفي هـذا الشأن خلص (Wageman) إلى إن إدارة الجودة الشاملة مثلما وضعها مؤسسوها هي فلسفة متماسكة بمجموعة مـن التـداخلات (Interventions) لكـن حقيقـة التطبيقات التنظيمية لا تبدي تلك الفلسفة (Coyle-Shapiro,1999:439).

ولقد تفهمت الإدارة في معظم التنظيمات أهمية الجودة الشاملة لتنمية الأداء الكلي وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة ،إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحـة للمنظمـة حتى تستطيع أن تحصل على مركز تنافسي أفضل في الأسواق وزيـادة حـصتها

السوقية

واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحثان بأن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تُعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى منظمات اليوم المختلفة في تطوير اتجاهاتها والسير في ميادين سبل تحسينها.

رابعاً– أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Dimensions Concept of Total Quality Management

إنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتيح للمديرين النظر إلى أسلوب الإدارة من ثلاثة أبعاد مختلفة وذلك كما يأتي:

أ– مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ينمي أسلوب المشاركة في المنظمة، إذ يسمح لكل فرد داخل المنظمة بالمشاركة من خلال فريق عمل (Work Team) أو حلقات الجودة (Quality Circles) في تشخيص المشاكل وكذلك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الفرد، وهذا بالطبع يخلق اتجاهاً إيجابياً للعاملين بالمنظمة نحو الجودة ويرفع من روحهم المعنوية ويخلق جواً من الاحترام المتبادل بين العاملين في الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة. (Johns,1989:23) .

ب– يشجع المفهوم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا المفهوم عبارة عن نظام يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية لحل المشاكل وضبط الجودة، ويهدف إلى إرضاء الزبون من خلال التحسين المستمر لجودة الإنتاج والعمليات الإنتاجية، وأن تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والرقابة على العمليات الإنتاجية يؤكد التحليل الكامل للمشاكل وتشخيصها والوصول إلى الحلول المناسبة لمشاكل الجودة والإنتاجية، وقد أثبتت أساليب الإحصاء فعاليتها في تحسين الجودة وضبط الإنتاج والعمليات في كثير من الشركات والمصانع الحكومية في اليابان والغرب، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يوجد أكثر من (4000) منظمة في أكثر من (40) ولاية طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال السماح بالمشاركة كفريق عمل واستخدام أساليب الإحصاء مثل: تحليل باريتو (Analysis Pareto) والعصف الفكري (Brainstorming) وتحليل السبب والتأثير (Cause and Effect Analysis) وغيرها من الأساليب الإحصائية (Philip,1990:181) .

ج–تأييد ودعم الإدارة (Management Commitment) ولنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة لا بد من تأييد ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن دون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة، فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي

يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم التنفيذ الفعلي (الطائي والعبادي،٢٠٠٦ :١٥٧).

خامساً– أهداف إدارة الجودة الشاملة : Objectives of Total Quality Management

يرى كل من (السلمي،١٩٩٥ :٤٠)، (الطائي والعبادي،٢٠٠٥ :١٦٣-١٦٤)، بأن لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها. ومن بين أهم تلك الأهداف هي ما يأتي :

١- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
٢- إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين .
٣- زيادة إنتاجية كل عنصر في منظمة .
٤- زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة .
٥- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة .
٦- كما تهدف أيضاً إلى زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل .
٧- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة .
٨- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة .

في حين يرى (السقاف،٢٠٠٥: ١٥) أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال هو: (تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضائهم). وأن هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة هي:

١- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها ومن ثم تقليل التكاليف.

٢- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون : فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها ومن ثم جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً في الزبون.

٣- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات بحسب رغبة الزبائن، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة ومن ثم زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

سادساً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة : Principles of Total Quality

:Management

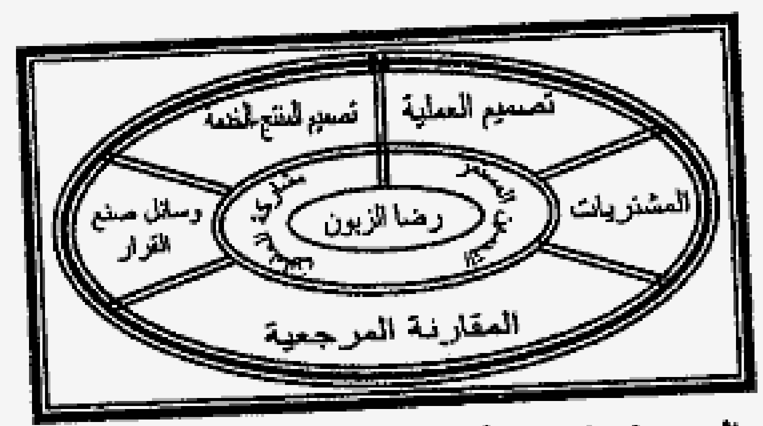
قد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي دراستنا هذه سوف نركز فقط على أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يأتي(الفضل والطائي، ٢٠٠٥: ٣٣٠):

١- التركيز على الزبون .
٢- القيادة الإدارية (التزام الادارة العليا) .
٣- مشاركة العاملين .
٤- التحسين المستمر .
٥- التركيز على العملية .
٦- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
٧- مبدأ التخطيط الاستراتيجي
٨- إسناد الإدارة العليا.

ويود أن يشير الباحثان إلى أن هذه المبادئ لا تعني فقط هي التي لهـا العلاقــة بتحقيق التفوق التنافسي بل كل المبادئ لها العلاقة ولكن هذه الدراسة ركزت على المبادئ في أعلاه بوصفها أهم المبادئ ذات الصلة الوثيقة بعملية تحقيــق التفــوق التنافسي.

١- مبدأ التركيز على الزبون Focus on customer :

يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيس لأي منظمــة كانــت وهــذا مــا يــراه أغلــب البــاحثين ومــنهم: & Kraiweski (Ritzman,1996:141 إذ يكون الزبون المحور الذي ترتكز عليه عجلة الجودة الشاملة وممكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له ،كما في الشكل (٤) :



الشكل (٤) عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون

Sources: (Krajweski. Leej & Ritzman, Larry, "Operations Management Strategy and Analysis" Addison-Wesley Publishing 1993:141.

وكما هو واضح من خلال الشكل السابق بأن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا

الزبون لذلك فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون وهو المتفضل على المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها. وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات. ولذلك تكون من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم الزبون بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة؟. لذلك يعد الزبون هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة ،أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج ،وهو الذي سيقيم هذا المنتج أو ذاك وعليه فإن إرضاء الزبون يعني إقباله على هذا المنتج الذي يؤثر في زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج. (الفضل والطائي،٢٠٠٥: ٣٣٢).

ويود أن يشير الباحثان هنا، إلى أن التركيز على الزبون يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية ومن ثم ينعكس على نجاح المنظمة. ويجب أن تكون المنظمة مستمعة جيدة للزبائن وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للزبون وكذلك لحاجاتهم المستقبلية.

ويؤكد (الطائي، ٢٠٠١: ٣٥) أن ترجمة رغبات الزبائن إلى مقاييس جودة يتطلب من التسويقي تحديد ماذا يريد الزبون بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك في كيفية وضع التصميم الملائم للمنتج الذي يشبع رغبات الزبون ويرضيهم بالمستوى المطلوب، لذلك لابد هنا من التنويه إلى مفهوم سلوك الزبون ومراحل القرار الشرائي لدى الزبون. وأن قرار الشراء لدى الزبون لا يتم بصورة عشوائية بل يمر بمراحل عدة هي :

١- مرحلة الإحساس بالحاجة لدى الزبون التي لابد من إشباعها.

٢- مرحلة البحث عن المعلومات المتصلة بالمنتجات المتاحة في الأسواق وإجراء عملية مفاضلة من حيث الجودة والسعر.

٣- مرحلة تقييم المعلومات السابقة فيما يتصل بجودة المنتج وسعره ووضع المعايير اللازمة التي على ضوئها يتم تحديد البديل للشراء.

٤- قرار الشراء وهنا اختيار أحد المنتجات أي اختيار الأفضل من حيث الجودة والسعر، أو بحسب أي أسبقية تنافسية كانت.

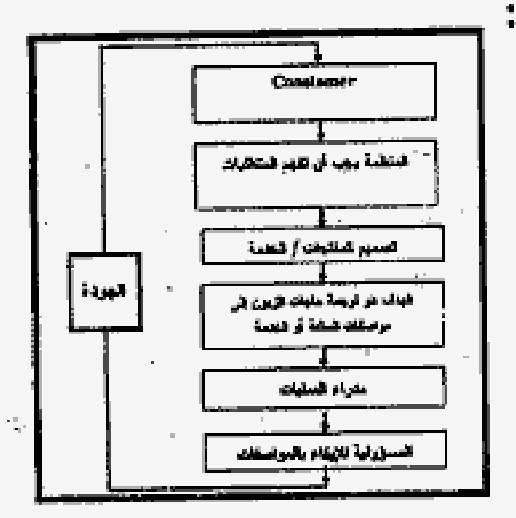
٥- تقييم الحالة ما بعد الشراء، وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذه الزبون أكان صحيحاً أم لا؟ لأجل أن يشعر هذا الزبون بالرضا عن القرار المتخذ.

يتضح مما تقدم أن التركيز على الزبون يعد أحد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأي منظمة كانت لذلك تبدأ فكرة التسويق الحديث، الذي به (Kotler) وزملائه أو عمليات الإنتاج الحديثة بالزبون وتنتهي به للحصول على

أكبر شريحة ممكنة من الزبائن، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساس إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل المنتجات بالجودة العالية والأسعار المناسبة والغوص في أعماق توقعات الزبون المستقبلية وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح إلى فعل واقع.(Kotler,1995:38)

ويرى (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥: ١٤٥- ١٤٦) أن التركيز على الزبون يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات من جهة،ورغباته واحتياجاته من جهة اخرى،وبأقل كلفة وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من اجل تدنية الأسعار ،ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيساً على ذلك، تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد، وعليه فحصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة إلى الزبائن سيشكل عنصراً مهما لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في إنجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية في الوقت ذاته حاجات الزبون. يمثل إذا التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون.

ويرى (Evans,1997:48)أيضا أن هنالك دور رئيس وبارز للزبون عن طريق التركيز عليه وخلق نوع المحبة أو الولاء لهذه المنظمة أو تلك وتمسك الزبون بجودة منتجات المنظمة وكما موضحة بالشكل(٥):



الشكل (٥) الجودة حسب ما يراها الزبون

Sources: Evans, J. R. Production, Operation Management, Quality, Performance and value,5th,Editionwest publishing company, New York, 1997,: 48.

٢- مبدأ القيادة الإدارية الموجه:

إن الأسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة لقادتها يتمثل بـإدارة البحـث والتقـصي (Management BY WORD AROUND) (Brown & Jacqueline , 1995:175)

الذي يمتاز بقيام القائد بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة سيرها والاستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه. فضلاً عن تدريبهم على التقنيـات الجديدة في أعمالهم وفتح الاتصالات مع الإدارات العليا بالشكل الذي يحقق أسهاما كبيراً في تحسين أداء العاملين لأنه الطريق الوحيد الذي يتمكن القائد مـن خلالـه معرفة ما الذي يحدث في المنظمة وأين تكمن مواطن الخلل وحث العاملين علـى معالجتها ووضع الحلول لها.

وبناء عليه, تكون الإمكانات الوظيفية التي يتوجب على قادة إدارة الجودة الشاملة التمتع بها بما يميزهم عن إمكانـات المـدراء التقليـديين علـى النحـو الآتـي (Greech,1994:303)

أولاً : التركيز على مجاميع المنتوجات.
ثانياً : صياغة مخرجات المنظمة.
ثالثاً: تحقيق النجاح في المنافسة القوية.
رابعاً: التشجيع على الأعمال الصحيحة.
خامساً : التفكير في الموارد البشرية بشكل ديناميكي.
سادساً: التفكير بتحسين قدرات الإبداع للعاملين.

إن مهارة القادة الجدد لإدارة منظمات الجودة الشاملة دفعتهم إلى التفكيـر فـي البيئة التنافسية التي يعملون فيها. وهذا يتطلب توفير بيانات ومعلومـات داخليـة وخارجية تساعد أعضاء مجلس الجودة على صياغة سياسة الجـودة, إذ انـصبت مهمة قادة إدارة الجودة الشاملة على تطوير إمكاناتهم التخطيطية ليتم وضع خطط للجودة والالتزام الكامل بها, بما ينمي الفهم ويزيد الوعي بالإجراءات والاحتياجات الفنية الواجب توفيرها لتحقيق الجودة المطلوبة. فضلاً عن صياغة بيـان رسـالة سياسة الجودة بما يتلاءم وطبيعة عمل المنظمة ويلبي متطلبات الزبـون ويحقـق رضا الجمهور والعاملين في المنظمة.

ويشير الباحثان إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يرتكز على مدى تفهم وإيمان القائد الإداري بهذه الفلسفة الجديدة وتنمية الثقافة التنظيمية وتهيئتها لاستقبال الفلسفة الجديدة التي تحتاج إلى عمليات تحويل في الأشياء المادية والإنسانية والمعلوماتية لبلوغ تحقيق هذا الهدف الذي سيقود إلى شاطئ الأمان وتحقيق المزايا التنافسية.

فكان من الضروري أن يتمتع القادة بمواصفات وخصائص تمكنهم من تطبيـق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد المزية التنافسية التي تحققها المنظمات المطبقة لها, وهي على النحو الآتي :- (Ross , 1995:34).

أولاً- الجدوى والالتزام والمعرفة: زيادة تأكيد الجودة ومعرفة تفاصيلها كافـة

وكيف تنجز داخل المنظمة, فضلاً عن تنمية مهارات العاملين وتدريبهم وتعليمهم وزيادة ادراكاتهم.

ثانياً– التوجه التبشيري: العمل على تغيير طبيعة العمل التقليدي من خلال المجهزين والحكومة أو أية وسيلة أخرى بما يساعدهم على نشر الوعي بالجودة داخل المنظمة فضلا عن تحقيق أعلى درجات الجودة في المنتجات المقدمة للزبائن الخارجيين .

ثالثاً – الأهداف المتطرفة: العمل على زيادة التحسينات والتطلع لتحقيق مكاسب كبيرة فضلاً عن الحصول على أفكار القوى العاملة بشأن مختلف العمليات وليس لتطوير العمليات فقط.

رابعاً – الموجهات القوية السعي إلى تحقيق وقت الدورة المطلوب, والتلف الصفري واستخدام السكمات الستة (Sex Segma) بوصفها أداة إحصائية تستخدم لبيان مدى تحقيق السلعة أو الخدمة الدقيقة في التصنيع وخلوها من العيوب, وقيادة التحسينات في المنظمة وتعريف رضا الزبون بوضوح للعاملين كافة وأهداف التحسين للجودة.

خامساً– ترابط القيم: العمل على تحقيق تغيير ثقافي للجودة, وكتابة بيان رسالة الجودة وموجهات مرشده لقيم الجودة أو أية أسس أخرى بما يجعل الاتصالات منسجمة ومتناسقة.

سادساً– التنظيم: منح الصلاحيات الأكبر للمستويات الأدنى وقيام المدراء بتدريب العاملين ليصبحوا مدربين وليس أسيادا فقط, وإدارة العمليات ذات الوظائف المتعددة والتركيز على الزبون الداخلي والخارجي وعلى فرق التحسين بين الأقسام.

سابعاً– الاتصال بالزبائن: تمكين المدير التنفيذي ومدراء الإدارة العليا كافة من الوصول إلى الزبائن.

ومن هذا المنطلق يرى كل من (الفضل والطائي،٢٠٠٥: ٣٦٣)أنه لابد من أن تكون هنالك عملية بحث واستقصاء واسعة من قبل القائد في جمع البيانات الداخلية والخارجية والتوفيق بين الاثنين لتحسين أداء منظمته وتحقيق الجودة الشاملة.

ومن خلال ما تقدم يرى (الطائي، ٢٠٠١: ٤٠) أن هناك دورا بارزا ورئيسا للقائد في إدارة الجودة الشاملة ولكن هذا الدور تكتنفه مجموعة من الصعوبات والمخاطر وأغلب القادة قد يغفلون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لصعوبة تطبيقها ،لذا يرى (الطائي) أنه كلما زاد إيمان القائد بضرورة تطبيق هذه الفلسفة وتهيئة الوسائل والطرق الملائمة للتطبيق ،التي ستكون على شكل جرعات صغيرة ومتتالية وتغير تدريجي فهذا يعني سيكون مصيرها النجاح وتحقيق الهدف النهائي وهو تطبيق الجودة، أما القائد التقليدي الذي لا يؤمن بهذه الفلسفة فإن منظمته ستبقى مستقرة في الأمد الصغير ولكن سرعان ما تبدأ تفقد علاقتها وزبائنها بسبب

التنامي والتطور الحاصل في السلع المنافسة عند تطبيق مفهوم الجـودة ومبادئهـا الأساسية.

٣- مبدأ اندماج العاملين ومـشاركتهم: Employee Involvement and Empowerment

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المـشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:(الطائي وآخرون،٢٠٠٥: ١٤٧-١٤٨)

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

والثاني: تحسين كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة. وهنـا يجب أن نوضح أن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمـل، ولـيس العاملين جميعهم في المنظمة. أما تفويض الصلاحية، فإنها لا تعني فقط مـشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً، وذلك عـن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمـل داخل أقسامهم الخاصة.

إن الفرصة التي منحتها إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالمشاركة في العمليـات التي تحقق خطط الجودة في الإنتاج تكمن في جعل أسلوب عملهم يختلف عما كانوا يمارسونه في ظل بيئة العمل التقليدية .

ومن التعريفات المهمة للمشاركة هو ما طرحه(Davis) ،الذي تبنـى الاتجـاه السلوكي في تعريفه للمشاركة، فقد رأى أنها: (اندماج عقلي وعاطفي للأفراد فـي ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا في تحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية) (Newstrom & Davis,1997:229) و(Davis,1967:128). وهذا التعريـف يتضمن ثلاثـة أفكـار مهمـة وهـي الانـدماج "Involvement" والإسـهام "Contribution" والمسؤولية "Responsibility"، التي تمثل عناصر المشاركة، وطبقاً لـ (Davis) فأن الاندماج يعني أن المشاركة لا تقتـصر علـى النـشاط العضلي بل إن ذات الفرد تكون مشتركة (ego-involved) وليس مجرد مهماته، أما الإسهام فتشير إلى دوافع الأفراد كي يسهموا في أنشطة المنظمة، إذ لا بد مـن أن يكونوا متمكنين ويمتلكون زمام المبادرة، وهنا تصبح المشاركة ليست مجـرد موافقة الإدارة على قراراتها، في حين أن المسؤولية تعني أن المـشاركة تـشجع الأفراد على قبول المسؤولية عن أنشطة الجماعة وبذلك ترسخ مبـادئ المواطنـة التنظيمية الصالحة. وبالاتجاه السلوكي ذاته أقرّ (العنزي، 1995: 65) تعريفاً أكثر شمولية للمشاركة يأخذ بنظر الاعتبار معطيات ومحددات البيئة التي تعمـل فيهـا المنظمة، إذ رأى أن المشاركة: (ما هي إلا تفاعل الفرد ذهنياً ووجدانياً وعاطفيـاً

واجتماعياً مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يلعبه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بإزائها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها المنظمة).

إن الأساس الذي تستند إليه مشاركة العاملين في المنظمة ،الذي أكدته إدارة الجودة الشاملة يبدأ بخطوه أساسيه تتمثل بمعرفة كل فرد عامل بالمنظمة دوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح. فوضوح خطط الجودة وسياستها وأهدافها أعطى الأفراد انطباعاً بأن العمل الذي يقومون به مهم وفعال في تحقيق أهداف المنظمة المرغوبة. الأمر الذي جعل الفرد يشعر بالمتعة من أنجاز عمله وهي السمة التي أضافتها إدارة الجودة الشاملة للعامل وجعلته يشعر بالفخر والاعتزاز في عمله المنجز (الفضل والطائي، ٢٠٠٥: ٣٧٤).

يتطلب هذا الأمر تغيير نمط العمل التقليدي للإفراد العاملين. فتغيير الثقافة التنظيمية واجه مقاومه من العاملين نتيجة التغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في نمط عملهم الروتيني من حيث طريقة أدائهم له أو وجهة نظرهم بشأنه. الأمر الذي فتح باب المناقشات والحوار سواء مع العاملين بعضهم لبعض، أم مع الإدارات العليا للوصول إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها في المنظمة. فهذه المناقشات تمثل الأسلوب الذي نتج منه إجراء تحسينات متعددة في العمليات المختلفة. فضلاً عن منح العاملين الثقة بأن عملهم أصبح ذا أهميه كبيرة ومؤشراً في نشاط المنظمة (Cliar,1997:70).

فضلاً عن ذلك يعد أسلوب تفويض الفرد العامل لمعالجة مشاكل العمل أسلوباً جديداً ركز على الإدارة بالمشاركة في عمليات صنع القرارات من دون الرجوع إلى المدراء لاتخاذها ووضع الحلول العلاجية المناسبة للمشكلة. فهذه الصلاحيات التي منحت للأفراد العاملين تعد احدى المزايا التنافسية للمنظمة إلى جانب الجودة وجودة الاتصالات والانفتاح بين المستويات كافة .. Harrison &others (1998:37,) .

٤) مبدأ التحسين المستمر : Continuous Improvement

يؤلف مبدأ التحسين المستمر أساساً مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاية عمليات الجودة وفاعليتها لتقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها.(Pritchard,1996:97)،(الدليمي،٢٠٠١: ٧٥).

إذ أصبح أجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من

تحقيق أهدافها المرغوبة.

وإن أساس فلسفه التحسين المستمر Continuo's improvement philosophy ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، أي معرفة التغيرات كافة التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين،هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون. بتعبير آخر أن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائماً، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة وأن البقاء على الشيء القديم يعني زوال عمل تلك المنظمة.

وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما(الطائي، ٢٠٠٥: ١٤٦):

هدف عام: بذل الجهود جميعها بما يجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملاً.

كذلك ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها: (الطائي وآخرون،٢٠٠٥: ١٤٧):

أولاً: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

ثانياً: تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضياعات.

ثالثاً: تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

رابعاً: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

بات واضحاً أن التزام الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن طرائق تحسين عمليات المنظمة ولاسيما عمليات الإنتاج والمطابقة عن طريق – قواعد المقارنة ـ مع العمليات الناجحة أسلوب فعال في الارتقاء بالجودة واهتمام جديد أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لأن العملية على وفق الفلسفة الجديدة لم تعد مقتصرة على جمع البيانات بشأن كيفية إنجاز الأفراد لها بشكل جيد، بل عن طريق الاستخدام الكفء لقواعد المقارنة مع العمليات الفعالة بوصفه الأسلوب الجديد الذي استخدم لتجميع الأفكار وتحديد الطرائق الجديدة لتحسين العملية والتطلع لإشباع حاجات الزبون الأمر الذي يجعل التحسين المستمر مركزاً على المشاكل التي تحدث داخل المنظمة مع المجهزين والزبائن والعمل على تلافيها. (Krajewski & Ritz man .1996:151) .

وإن نجاح برامج التحسين المستمر سيحقق أهداف وغايات المنظمة الهادفة إلى تحقيق حصص سوقية في الأسواق العالمية ويكتب النجاح لهذه البرامج عن طريق

ما يأتي (Krajewski & Ritzman,1996:151)

أولاً– تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة المنتوجات .

ثانياً – جعل أساليب ضبط العملية إحصائيا عملا طبيعيا من الأعمال اليومية .

ثالثاً – تشكيل فرق التحسين ومشاركة العاملين فيها.

رابعاً – تطوير وعي مشغل الماكنة بشأن العملية التي يكون مسئولاً عنها .

واستناداً إلى ما تقدم تعد فلسفة التحسين المستمر قاعدة قوية للمنظمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة لأنها توجه قادة العمليات إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعملية والجودة معا،وذلك يعود بمزدود مادي على المدى البعيد فضلا عن دفع العاملين للقيام بالعصف الفكري (Brainstorming). في وضع الحلول للمشاكل وأجراء التحسين لها (Bernhard, 1991:5)

ويؤكد (الفضل والطائي،٢٠٠٥: ٣٥٦-٣٥٧) أن من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة من دون حدوث اختلافات في تلك النتائج. إن الأطروحات الفكرية التي خصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر ،التي أشار إليها الباحثون وتتضمن ثماني مراحل وكالآتي:

١– عرف المشكلة في ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.
٢– حدد وحلل كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.
٣– وثق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.
٤– قياس الأداء الحالي .
٥– فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.
٦– طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها.
٧– قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.
٨– التزام منهج التحسين المستمر.

٥– مبدأ التركيز على العملية: Focuses Process

إن تحقيق رضا الزبون وخلق مزية تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات, وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع ،الذي يظهر في العملية بشكل ايجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.(الطائي وآخرون،٢٠٠٥: ١٤٨)

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق الإشارة إليها يمكن الإفادة منها وتوضيحها في:(الطائي وآخرون،٢٠٠٦: ١٦٨):

أ- وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ب- وضع أهداف المنظمة.

ج- التشغيل العقلي.

د- مجال إدارة الموارد البشرية.

إن سبب بناء منظمات الأعمال لخلق مزية تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون, لان الاتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات, إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها وإدراكها وعدها الأساس لرضا الزبون أو رفضه لمنتوجات المنظمة, فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء عمليات (Harrison & others,1998:765).

إن توفير الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات إلى استغلالها امثل استغلال بما يحقق الخطط المرسومة لها من جهة، وتوفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية من جهة أخرى. فتشكيل فرق التحسين لهذه العملية ومنحهم الدعم الكبير من الإدارة العليا لاعتقادهم بأهمية التحسين المستمر وتدريب العاملين على أساليب حل المشاكل وضبط العملية إحصائيا يمثل الاهتمام والتركيز الواضحين الذين أعطتهما فلسفة إدارة الجودة الشاملة للعمليات.

ونتيجة لذلك فالاهتمام بالعمليات انصب على المطابقة مع التصاميم من جهة ومع المعايير والمواصفات المطلوبة من جهة أخرى. فكان أمراً في غاية الأهمية. فالعملية تظهر مدى تفهم العاملين للعمل الذي ينجزونه, فضلاً عن استيعابهم لمشاكل العملية التي تتطلب من العاملين التدريب على أدوات حل المشاكل والسيطرة عليها بما يمنحهم الثقة لتقديم المقترحات بشأن مشاكل العمل, وهو يظهر الأسلوب الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة في العمل وفي السيطرة على العمليات بما يقلل الانحرافات ويقوي حلقة العمليات التي تبدأ بالزبون ← حاجة ← عملية ← سلعة وتنتهي بالزبون مرة أخرى.
(Harrison & others , 1998 : 766).

ويشير الباحثان إلى أن المقصود من هذا المبدأ هو تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وبحسب المواصفات المعدة لذلك للارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

٦- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: Factual approach to decision making

إن تكامل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتمثل بالمعلومات التي تتوافر للإدارات العليا بما يعزز عملية صنع القرارات ،التي تستند إلى الحقائق الفعلية

التي يتم الحصول عليها من مختلف الجهات في المنظمة فهذا سيحقق قاعدة معلوماتية مهمة تستطيع المنظمة الرجوع إليها عند الحاجة في اتخاذ القرارات المهمة. وتؤلف المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة (Cliar,1997:78).

لابد من أن تمتاز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات أو توقعا مبنيا على أساس الرأي الشخصي ولاسيما في عالم اليوم إذ تواجه منظمات الأعمال تغيرات متسارعة في العلم والتكنولوجيا والمنافسة إذ لابد من تقليل حالات عدم التأكد أو المجهول وذلك اعتمادا على الأساليب الكمية المعدة لهذا الغرض مثل شجرة القرارات وغيرها ومن الممكن أيضاً استخدام نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية في هذا المجال، إذ استخدم في العديد من المجالات الإدارية مثل القرارات الخاصة بالإنتاج والتسويق والتخطيط المالي لمساعدة المدراء في تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.(الفضل والطائي،٣٦٨: ٢٠٠٥) .

وإن توافر المعلومات للإدارات العليا بمختلف أنواعها سيظهر مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة, كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة.

إن طبيعة العمل الجديد تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم على وفق المهام الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم. فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها؛ لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية والجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات بمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثرا (Bernhard,1991:48) .

ومن الجدير بالذكر أن المنظمة التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب امتلاك نظام فعال للاتصالات، يزودها بمختلف المعلومات وبجميع المستويات التنظيمية كافة بما يجعل عمليات صنع القرار مبنية على أساس الحقائق وليس على أساس الحدس والتخمين. ففعالية النظام تشكل نقطة قوة للمنظمة تمكنها من الحصول على المعلومات المطلوبة سواء أكانت عن أنشطتها الداخلية أم عن المنافسين بفعل قوة أبحاث التسويق التي تقوم بها المنظمة بما يهيّئ للمنظمة المعلومات المهمة التي تمكنها من تعزيز الخطط المرسومة والأهداف المرغوبة. (Krajewski & Ritzman,1996:153)

ومع اختلاف طبيعة عمل الأفراد في المنظمة, فان المعلومات التي تتطلبها

المنظمة تختلف بحسب الحالة والموقف الذي يتطلب المعالجة وتحسين وتحديد الإدارات العليا لطبيعة البيانات التي تحتاج إليها سوف تختلف عن المعلومات التي تحتاج إليها المستويات التنفيذية وذلك لاختلاف طبيعة عمل الأفراد وبما يلبي حاجة كل منها. فمواكبة المنظمة للبيئة التي تعيش فيها ومعرفة التغيرات كافة الحاصلة فيها لتحديد موقعها ووضعها قياسا إلى المتنافسين سيظهر بصورة ايجابية على خطط وأنشطة المنظمة ومنتجاتها ،وسيزود الأقسام المختصة ــ كالتسويق والإنتاج ــ بالمعلومات الضرورية على متطلبات الزبون التي يرغب في الحصول عليها للسلع والخدمات المقدمة له ومدى إمكانية تلبية المنظمة لها. (Markland & others ,1995:277)

مما يجدر الإشارة إليه أن المهام الجديدة التي منحتها إدارة الجودة الشاملة للإفراد العاملين تتمثل باستخدام الأدوات الإحصائية لتشخيص مشاكل عملهم اليومية التي تتطلب من العاملين الحذر في جمع المعلومات لأنها الطريق الذي سيمكنهم من معرفة المصادر الأساسية للمشاكل التي سببت إيقاف عملياتهم بالشكل الذي يساعدهم على وضع الحلول الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لها فضلا عن تمكينهم من تخفيض نسبة العيوب الحاصلة في المنتجات التي تحمل المنظمة تكاليف كثيرة تؤثر في النهاية في الأرباح التي تحققها المنظمة (Weeb ,1997:101).

وبناءً على ذلك فان توافر المعلومات للمنظمة ضرورة من ضرورات سياق العمل الجديد،اذ تتطلب تهيئة بيانات وتحليلها للوصول إلى معلومات عن ظروف المنظمة الخارجية وهي كما يأتي : (Markland & others ,1995:278) .

أولاً:معلومات عن السوق تتضمن توقعات ورغبات الزبائن فضلاً عن ملاحظاتهم عن المنظمة ومنتجاتها.

ثانياً:معلومات عن أية فجوة بين كيفية أداء العمليات مما يتوقع الزبون الحصول عليها في السلع.

ثالثاً: معلومات عما متاح من مقاييس جودة السلع والخدمات .

رابعاً: معلومات عن المواد والأجزاء المشتراة وعن الأداء العام للبائع.

خامساً: معلومات عن إخفاق السلعة ومتطلبات الزبون التي يرغب في الحصول عليها في السلعة وأهميتها في أداء تصنيع السلع وتقديم الخدمات.

في حين أن المعلومات التي توضح الظروف الداخلية للمنظمة يمكن الحصول عليها مباشرة من الأقسام في المنظمة ،وذلك يحقق – مع المعلومات أعلاه – صورة شمولية لنشاط المنظمة جميعا .

وتعد كذلك التغذية العكسية أمراً حيوياً يمكن المدراء من توجيه العاملين نحو تحسين أدائهم. فضلاً عن كونها مؤشرا لمستوى التحسين المتحقق مقارنة بالتحسينات السابقة. فالتغذية العكسية لها اثر ملموس وفعال في القيام بإنجاز

الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

لذلك فتحقق التغذية العكسية للإدارات العليا سينفعها في التعرف على الأتي(Bank,1996:48):

أولاً: أداء الفرد مقابل الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ثانياً : جوانب القوة عند الفرد والجوانب التي تحتاج للتحسين.

ثالثاً : متطلبات التدريب للسنوات القادمة.

رابعاً: الطموحات المستقبلية في الوظيفة.

خامساً : أراء المدراء والأفراد بشأن الأداء في المنظمة.

وأخيراً فان طبيعة الاتصالات بين العاملين تجعل التغذية العكسية أساس عملهم إذ تتمثل بالتعليمات الصادرة من الإدارات العليا إلى المستويات التنفيذية والنتائج المرفوعة من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا.

٧) مبدأ التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجياً، يكون مشتقاً من تخطيط استراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلة أساساً لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للمزية التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.(الطائي وآخرون،٢٠٠٥: ١٤٥).

لأنّ المنظمات الصناعية والخدمية كانت تخطط للجودة في ضمن نطاق مسؤوليات قسم إدارة الجودة وعلى وفق البيانات المتوافرة عن مطابقة السلعة للمواصفات المحددة لها إذ كان التركيز منصباً على تخطيط جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للزبائن النهائيين (آل يحيى، ١٩٩٩: ٣٥).

إن بداية سعي المنظمات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط لها إستراتيجياً يبدأ بقرار إستراتيجي، يركز على الجودة التي ترتكز رؤية ورسالة المنظمة على تحقيقها بأعلى الدرجات لأنها الوسيلة الكفء التي تتمكن المنظمة من خلالها إلى التنافس وإحراز مزية تنافسية في الأسواق العالمية (Ross,1995:90).

٨) إسناد الإدارة العليا: Top Management Support

إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد Long-term commitment لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥: ١٤٥).

٩) التدريب والتعليم: Education and Training

في حال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً ونضمن جودة خالية من العيوب .(الطائي وآخرون،٢٠٠٥: ١٤٧).

سابعاً: فوائد إدارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي (الطائي وآخرون، ٢٠٠٥: ١٥١- ١٥٢):

١- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى من دون أحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة الشاملة، هو أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة Do The Right things Right, First Time ،الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاية والفعالية.

٢- زيادة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness:

إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة اكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات وإشراكاً اكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

٣- كسب رضا المجتمع :

فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها ،الذين هم جزء من المجتمع ،وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مروراً بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

أ- الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.

ب- تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو

التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.

ج- تقليل تكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المسألة القانونية وشكاوي الزبائن.

٤- تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية وعلى وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتوج ،الذي يضفي على المنظمة شكلا ايجابي ويجعلها أكثر تميزاً من المنافسين، ومن ثم تحصل على اكبر حصة سوقية.

٥- المحافظة على حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل على وفق هذا الشعار يتطلب منها دائماً عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائماً التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها،إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية ،وكذلك عليها أن تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

ثامناً- رواد إدارة الجودة الشاملة الذين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة:

من المداخل المهمة لدراسة إدارة الجودة الشاملة ما يعرف بمداخل الخبراء(Experts Approaches) التي تمثل رؤية وفلسفة رواد الجودة، والاختلاف بين هذه المداخل إنما يقع في تباين التوكيد على الزبون أو السلعة أو العملية الإنتاجية، ومن ابرز هذه المداخل الآتي: (Dale et al,1997:31-45) و (Noe et al,1994:9) و (Zhang,1998:5-6) و(Krajewki & Ritzman,1999:214) و(العاني وآخرون،٢٠٠٢: 17-22).

أ. (Deming):

شدد (Deming) على أن الجودة مسؤولية الإدارة العليا، إذ يتوجب عليها أن تعطي للعاملين معايير واضحة للعمل، وينبغي أن يكون كل فرد في المنظمة قد تدرب على أساليب الجودة الإحصائية، وأكد ضرورة تشجيع العاملين ومكافئتهم والكف عن لومهم وإزالة الخوف عنهم، ومن إسهامه ما يعرف بدورة التحسين المستمر (PDCA) (خطط،واعمل، وتأكد ،ونفذ)، ونبه إلى الأمراض الإدارية المميتة ــ كما سماها ــ والتي تمنع من تحسين الجودة لاسيما لدى الإدارات الأمريكية.

وإحدى المساهمات التي عرضها كانت تركيزه على تفنيد المغالطة التي وقعت فيها الشركات بشأن زيادة الكلف تؤدي إلى زيادة الجودة، إذ أثبت العكس هو الصحيح وأن الجودة العالية تؤدي إلى تخفيض الكلف

ب. (Grosby):

يركز هذا المدخل في المقام الأول على الإدارة العليا، ويجادل بان الجودة العالية تخفض الكلف وتزيد الأرباح، وقد بني مدخل (Grosby) على أربعة ثوابت هي:

(أولا): الجودة تعني التطابق وليس الأناقة.

(ثانيا): إنجاز الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.

(ثالثا): مقياس الجودة هي الكلفة.

(رابعا): معيار الأداء هو لا عيوب على الإطلاق.

ج. (Juran):

تنطلق فلسفة (Juran) عن الجودة الشاملة، بأنه ينبغي على الإدارة أن تعتمد على إدارة الموارد البشرية والنظم في سبيل تحقيق الجودة، التي تتمثل بثلاث عمليات أساسية هي تخطيط الجودة ورقابتها وتحسينها، وقد شدد على أهمية تخفيض الكلف عند تحقيق الجودة، وربما تعد هذه نقطة خلافه الرئيسة مع (Deming) الذي لم يعط الكلف اهتماما.

وركز (Juran) على أهمية دور الإدارة الوسطى ومتخصصي الجودة، بأن يكون عملهم مستشارين للإدارة العليا في مسألة الجودة، أما دور العاملين فحدده عبر المشاركة في فرق تحسين الجودة.

د. (Feigenbaum):

كان (A.flegenbaum) رئيس عمليات التصنيع في منظمة (G.M) في أواخر التسعينيات، وهو حالياً رئيس منظمة استشارات هندسية، ويرى إن على الإدارة أن تلزم نفسها بالآتي:

(أولا): تقوية عملية تحسين الجودة.

(ثانيا): التأكيد على أن تكون الجودة سلوكا في المنظمة.

(ثالثا) إن إدارة الجودة والكلف أهداف متكاملة.

ويُعد (Feigenbaum) مبدع رقابة الجودة الشاملة (Total quality Control)، وأعطى أهمية كبيرة للأساليب المالية في إدارة الجودة، إذ يعتقد إن عملية التحسين المستمر تمثل أفضل عائد على الاستثمار في ظل المنافسة بين الشركات.

هـ. (Ishikawa):

الفلسفة التي يعتنقها هذا المدخل ترى إن الجودة هي تطوير، تصميم، وإنتاج سلعة أو خدمة تكون اقتصادية أكثر، مفيدة أكثر وترضي الزبون دائماً، وان الجودة

تبدأ وتنتهي بالتعلم، ويعود لـ (Ishikawa) الفضل في ظهور أسلوب حلقات الجودة (Quality Cycles)، وأداة تحليل (السبب والنتيجة) في حل شكاوى الزبائن.

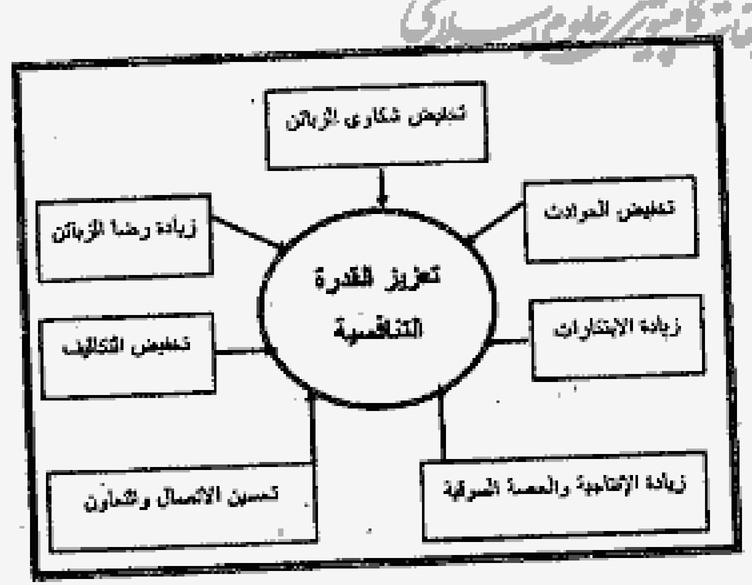
ز. (Taguchi):

ركز هذا المدخل على الجوانب الهندسية للجودة، عبر التوكيد على أن المنتج ينبغي أن لا يسبب ضرراً للمستهلك، كما نبه إلى أنواع الفشل التي تمنع من الوصول إلى الأداء المثالي وهي الفشل في مقابلة متطلبات الزبون والعطلات والضرر الذي قد يسببه المنتج للمجتمع.

تاسعاً – دواعي تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة ومعوقاتها :

١- دواعي تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزاً واضحاً في نتائجها، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجّعة في هذا المجال، أمثال شركات Ford، Pisellireckan، Hewlett Packard، IBM. لقد ثبت إذن، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق كثيرا من المكاسب، وهذا بحسب ما برهنت عليه التجارب الدولية،التي نبينها في الشكل (٦):



الشكل (٦) مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر : برويقات، يحيى، الجزائر ، عبد الكريم، التغير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٢- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: Application Hindrances of TQM

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل بعضها الآخر. وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق نفسها(عليمات،٢٠٠٤: ٦٦)

وقد لا يكون السبب في نجاح هذه المنظمات هو في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة، بل في تبنيها للبرنامج الذي يتلاءم مع ثقافتها وأفرادها، وفي التزام ومشاركة العاملين في المنظمة بهذا البرنامج وأهدافه. ويمكن القول إن من بين الأسباب الأخرى الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

١- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

٢- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين (Markland & Others, 1995: 282).

٣- التغير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

٤- مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة (عليمات ، ٢٠٠٤ : ٦٨).

٥- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة .

٦- ضعف الإمكانات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي (عقيلي، ٢٠٠١: ٢٣).

نلاحظ مما تقدم أن التغلب على هذه العوائق يتطلب من الإدارة أن تكون على إطلاع ومعرفة واضحة لعملية تحسين الجودة، إذ إن نجاح المنظمة أو فشلها في رحلة تحسين الجودة يعتمد أولاً على التخطيط والإعداد لهذه العملية، وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة، وكذلك مدى تفهم والتزام المدراء في كافة المستويات.

المبحث الثاني: أبعاد التفوق التنافسي Competition Superiority Dimensions

أولا – مفهوم التفوق التنافسي :

التفوق التنافسي مفهوم لم يتفق على تعريف محدد ويختلف الكتاب حول مضمونه إذ يرى بعضهم أن التفوق التنافسي فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أن للتفوق التنافسي مفهوماً ضيقاً يرتكز على تنافسية السعر والتجارة. ويختلف مفهوم التفوق التنافسي باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن منظمة أو قطاع أو دولة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط الآتية (وديع، ٢٠٠١: ٥٩):

١ – التفوق التنافسي للمنظمة:

بحسب التعريف البريطاني (هو القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل

أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى)، ويعرف أيضاً التفوق التنافسي على صعيد المنشأة بأنه (يعني القدرة على تزويد الزبون بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)" (طالب والعبادي،٢٠٠٥: ٤٥)

ويمكن قياس التفوق التنافسي للمنظمة من خلال مؤشرات عدة أهمها: الربحية ومعدلات نموها، إستراتيجية المنظمة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.

٢- التفوق التنافسي على مستوى القطاع :

فهو يعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية من دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. ومن أهم مؤشراته الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة.

٣- التفوق التنافسي على المستوى الحكومي (الدولة):

يعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها. وبتعريف آخر يعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. ومن أهم مؤشراته نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري).

ثانياً – مؤشرات التفوق التنافسي :

تعد هيئات عديدة تقارير عن التفوق التنافسي على وفق مؤشرات تختارها وهذه الهيئات هي(مجلة المستقبل العربي للعلوم الإدارية، ٢٠٠٠: ٥٥):

١- تصنيف المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD): (مقره بسويسرا) يقدم تصنيفاً سنوياً يرتكز على ٨ عوامل وهي:

- ❖ هياكل وأداء الاقتصادي الوطني .
- ❖ الصلات مع الخارج .
- ❖ الحكومة .
- ❖ المالية .
- ❖ البيئة التحتية .
- ❖ الإدارة .
- ❖ العلم والتكنولوجيا .
- ❖ الموارد البشرية .

ولكل من هذه العوامل عناصر يبلغ مجموعها ٤٥ عنصراً لكل منها مؤشرات بلغ تعدادها سنة ٢٠٠٠ بـ ٢٩٠ مؤشراً.

٢- تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) (سويسرا)

يقدم مؤشراً يحتوي على ٨ عوامل و ١٨٤ متغيراً.

٣- تصنيف البنك الدولي :ويعتمد على ٦٤ متغيراً في ٥ عوامل هي :

- ❖ الإنجاز الإجمالي (الناتج القومي الإجمالي للفرد، معدل النمو السنوي المتوسط).
- ❖ الديناميكية الكلية وديناميكية السوق(النمو والاستثمار،الإنتاجية،حجم التجارة الإجمالي، تنافسية التصدير).
- ❖ الديناميكية المالية.
- ❖ البنية التحتية ومناخ الاستثمار (شبكة المعلومات والاتصالات، البنية التحتية المادية، الاستقرار السياسي والاجتماعي).
- ❖ رأس المال البشري والفكري.

٤- تصنيف بحسب مؤشر الحرية الاقتصادية :

مؤشر طوره معهد HERITAGE بالولايات المتحدة الأمريكية وقد اعتمد لدراسة درجة الحرية على عشرة عوامل وكل عامل يتكون من مجموعة من المتغيرات (مجموع المتغيرات ٥٠) وهذه العوامل هي :

- ❖ حرية التجارة .
- ❖ العبء الضريبي للحكومة .
- ❖ تدخل الحكومة في الاقتصاد .
- ❖ السياسة النقدية .
- ❖ تدفقات رأس المال والاستثمار الأجنبي.
- ❖ الجهاز المصرفي .
- ❖ الأجور والأسعار .
- ❖ حقوق الملكية .
- ❖ الأنظمة .
- ❖ السوق السوداء .

ثالثاً – أسس تطوير التفوق التنافسي :

هناك سبع نقاط أساسية يرتكز عليها التفوق التنافسي:-(Peter,2002.:165-168)

١- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلا ما يصطلح عليه حاليا بـ " ISO " ومنه " ISO 9000 " مثلاً.

٢- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.

٣- تطور اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة " ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

٤- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

٥- الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المنظمات لا تعمل على وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعد العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، وتقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاية البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

٦- دراسة الأسواق الخارجية: تعد السوق المحلية سوقاً محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

٧- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات): يعدّ إنتاج المعلومات وتداولها وخزنها وتوثيقها اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنيت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الاسكندنافية وهي على قمة الترتيب الآن. ولقد ارتفع عدد مستعملي الانترنيت في العالم من نحو ٣ ملايين شخص سنة ١٩٩٤ إلى نحو ١٠٠ مليون سنة ١٩٩٨ والأرقام في تزايد.

رابعاً- أبعاد التفوق التنافسي :

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون عبر الزمن تغيرت أبعاد المنافسة. فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تقليل الكلف بعداً أساسيا للتفوق التنافسي، قامت منظمات أخرى بالبحث عن طرائق جديدة تميز نفسها من خلالها سعياً لزيادة حصتها السوقية. وتمكنت هذه المنظمات من امتلاك تفوق تنافسي من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساساً للتنافس، ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات

على الوقت بعداً جديداً تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتميز نفسها عن منافسيها. ثم اعتمدت منظمات أخرى المرونة، وهكذا فأن منظمات اليوم التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنتظم للتفوق التنافسي عبر الزمن ،الأمر الذي حدا بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق على منافسيها. (Porter,1998:16-17) .

إن المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هو الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق تفوقا تنافسيا على المنافسين (Krajewski & Ritzman,1999:33) ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تتفرد ببعد أو أكثر من أبعاد التفوق التنافسي الأربعة: الكلفة المنخفضة والجودة والتسليم والمرونة ويضيف بعضهم الآخر بعداً خامساً هو الإبداع.

ويمكن التعرف على وجهة نظر الباحثين حول عدد وأنواع هذه الأبعاد من خلال الجدول الآتي (النجار،٢٠٠١: ٣١):

الجدول رقم (٣) أبعاد التفوق التنافسي على وفق ما ورد لدى الباحثين

الباحثون	أبعاد التفوق التنافسي
Evans 1993: 118	الكلفة/ الجودة/ المرونة/ التسليم / الإبداع/الاحتفاظ بالزبون
Certo 1995: 255	الكلفة/ الجودة/ الإسناد/ الاعتمادية/التصميم
Mintzberg 1996: 176	السعر/ الجودة/ الإسناد/ السمعة/ التصميم
Krajewski 1996: 62	الكلفة/ الجودة/ النمو/ التحالفات/تعاون المجهزين.
Best 1997: 154	الإسناد/ التصميم/ الإبداع/ النمو/ التحالفات/ تعاون المجهزين
Slack 1998: 51	التسليم/ الجودة/ المرونة/ التصميم/ التميز/ الإبداع

Macmillam 2001: 87	الكلفة/ الإبداع/ الاحتفاظ بالزبون/ التسليم/ التكنولوجيا

المصدر: النجار، دجلة محمود مهدي، أثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة المستنصرية، ٢٠٠١.

وفي ما يأتي شرح مفصل حول هذه الأبعاد التنافسية:

١- الكلفة Cost :

تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح (السيد، ٢٠٠٠: ٢٤٤) فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق. وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق. ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد. ويقصد ببعد الكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تفوق كلفوي (Stonebreaker & Leong,1994:93).

وتمكن الكلفة المنخفضة المنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل أو بالأسعار نفسها ،مع تقديم خدمات إضافية (الونداوي، ٢٠٠٢: ٢٤). ولتخفيض الكلفة فلابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل (Pitts & Lei, 1996: 93) .

ويشير (Harrison & John,1998:65-66) إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في خفض الكلف:

أ- الاستثمار الأقل في الموارد .
ب- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة .
ج- وفورات منحنى الخبرة والتعلم.
د- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.
هـ- البيع المباشر للزبون وتخفيض عدد منافذ التوزيع.

ويعد التفوق من خلال الكلف المنخفضة تفوق واضح للزبون. إذ يكون الزبون على الأغلب واعياً جداً للأسعار وسوف يختار الأسعار الأكثر انخفاضاً التي يجب أن تكون متوازنة دائماً مع الكلفة (Macmillan &

. Tampoe,2000:87)

٢- الجودة : Quality :

تسعى بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة مجاراتها. ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتوج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتوج أو الخدمة المواصفات للتصميم (Adam & Ebert, 1996: 47) ،إذ يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه تظهر بالبحث عن أفضل جودة إلى جانب السعر وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياساً بالسعر وتؤثر الجودة إيجابياً في ربحية المنظمة وأن لم تؤدّ إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جراءها (المعموري، ١٩٩٧: ١٥).

وقسم (Dilworth, 1992: 613) الجودة على ثلاثة أبعاد هي:

❖ **جودة التصميم:** Design Quality يشير إلى درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها الزبون (Ray,1992:348). ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتوج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات الزبون ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم (Russell & Taylor,1995:89)، التي يمكن تمثلها بالمعولية وقابلية التعمير وقابلية الخدمة والجمالية. وتعد تلك الخصائص إحدى الوسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها.

❖ **جودة المطابقة:** Correspondence Quality: وتمثل درجة مطابقة المنتوج بعد الصنع لمواصفات التصميم (Groover,1996:1034) وتكمن أهمية الجودة المطابقة بجانبين الأول كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبون. إذ إن التصميم يبني أساسا على وفق تلك الحاجات والرغبات. والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن . إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب. .

❖ **جودة الخدمة** Service Quality: وتعني جودة الخدمة التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتوج أو الخدمة. وأن زيادة جودة المنتوج قادة منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص الكلف الكلية جراء تقليص كلف المعيب والتالف وتقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب أو للتعويض عن التالف. فضلاً عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى. ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى من المعدل.

من هنا يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو مفهوم إداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة وأن الهدف منها بناء الجودة منذ البداية بجعلها مسؤولية كل فرد، فالجودة مسؤولية الجميع بدءا من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع (Evans,1993:25) ،فقد ركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر والبحث عن طرائق أفضل لعلم الأشياء على وفق رغبات الزبون لتحقيق تفوق تنافسي.

٣- المرونة Flexibility :

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنويع وكذلك وسائل إشباعها. وتعرف المرونة بأنها :الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (Vonderembs,1991:31) ،ويفسر (Hezier,1999:37) المرونة بأنها: القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام.

ويشير (الفيحان،١٩٩٩: ٢٠) إلى أن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تؤمن تفوقاً تنافسياً بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنويع. وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان في منتجات كثير من منظمات الأعمال ،ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتوجات متنوعة. ومما أعطى كثيرا من منظمات الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية.

وتظهر المرونة في (Krajewski & Ritzman, 1999: 35) :

أ- مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناتجة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب. وأن تفوق المنظمة من خلال بعد المرونة ربما تتم عن طريق (White & Vonderembso,1991:36) :

١- القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.

٢- القدرة على تخفيض الكلف الناجمة عن التحول من منتوج إلى آخر ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية.

٣- القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وبأقل كلف ممكنة.

٤- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم؛ لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكلف

اقتصادية.

٤- التسليم Delivery :

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم/ إيصال السلعة،أو الخدمة للزبون.

ويكون الوقت مصدراً لتحقيق البعد التنافسي ولاسيما عند تقديم منتوج أو خدمة جديدة ،إذ يلعب الوقت دوراً مهما في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتوج قصيراً (Macmillan & Tampoe, 2000:88) ،ويعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم (Stone & Leong, 1994: 63) وفيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين:

❖سرعة التسليم: هو قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتوج/ الخدمة المطلوبة بما يرضي الزبائن ويمكن للمنظمة أن تستعين بالحاسوب لتحقيق ذلك (Martinich, 1997: 38).

❖اعتماد التسليم: مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاً جيداً لدى الزبون بالمقارنة مع المنافسين (Chase, 2001: 24).

❖ويحقق التنافس على أساس التسليم المزايا الآتية (Evans,1993:120) :

١- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.

٢- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة.

٣- يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

ومن الجدير بالقول إن قدرة المنظمة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز الطلبات تعزز من مكانة المنظمة في سوقها المستهدف وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون.

٥- الإبداع Innovation:

يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد التفوق التنافسي ويحيط مفهوم الإبداع شيءٌ من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعا، والإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة، لهذا تباينت الآراء وتعددت وجهات النظر بشأن تقديم مفهوم واضح لمصطلح الإبداع وسيحاول الباحثان تأطير مفهوم الإبداع التنظيمي بعد تعرفه لغة واصطلاحا.

الإبداع لغة: من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه (عيسى، ١٩٩٩، ٣٩).

والبدعة كل محدثة والبديع المحدث العجيب وأبدعت الشيء اخترعته لأعلى مثال، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وأحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شي،كما قال تعالى:((**بديع السماوات والأرض**)) ،سورة (البقرة : من الآية ١١٧)، فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق. وفي سورة الحديد وردت لفظة ابتداع في قوله سبحانه وتعالى:((**ورهبانية إبتدعوها**))،(سورة الحديد، الآية ٢٧) ،وتعني أحدثوها من عند أنفسهم والزموا أنفسهم بها .

إن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٩١)هي:

١- إن الإبداع فعل تغيير لكونه توليداً ،وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.

٢- الإبداع عمل واع وجهد دوؤب لا يأتي من دون عناء.

٣- الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

الإبداع اصطلاحاً:الإبداع في علوم الاجتماع والنفس وحقول المعرفة والفلسفة والفن يعني ابتكار الشيء على غير مثال سابق.

أما (الإبداع) مفهوماً فقد أصبح من المفاهيم الرئيسة المتداولة في عالم اليوم، وان الإنسان المبدع كغيره من الناس وإن أختلف عنهم، فانه يختلف كذلك في درجة ما يظهر لديه من أفكار جديدة بناءة، وهذا يجعل تقديم مفهوم واضح ومحدد للإبداع أمراً عسيراً (الدباغ، ١٩٩٩، ٤٣)، والإبداع بصورة مبسطة، هو:(استحداث شي جديد وفكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة). ويأتي ذلك حينما يسرح العقل في مجالات البحوث والتساؤلات التي لم يتم التطرق إليها من قبل، وهذا ما يتبلور عنه خروج واضح عن التفكير والمعرفة التقليدية (الحيالي، ٢٠٠٤، ٤). لذا يواجه المبدع صعوبات كبيرة لإيجاد قبول الفكرة وقد يكون في بعض الأحيان تحدياً للتقليد المألوف ومحاربة ذوي المنفعة من بقاء الوضع كما هو عليه (Hicks and Gullet, 1981, 204).

لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع ،فقد عرفه(Mead, 1959, 223) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد، وعرفه (Thompson, 1965, 20) بأنه: توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وتطبيقها، وعرف (الإبداع) بأنه: عملية جلب الابتكارات نحو الاستخدام العملي (Haynes & Wallace, 1975, 632)، ويرى (العاقل، ١٩٧٥، ٦٩٠) بأنه: إنتاج أفكار وآراء واستجابات (Response) غير شائعة وليست اعتيادية، وتتصف بالاصالة (originality). وعرفه (Halloran,1978,201) بأنه: ارتباط جديد

للعناصر الموجودة بالنسبة إلى المبدع نفسه.

ويعرف الشخص المبدع (إبراهيم، ١٩٧٩، ١٩) بأنه:ذلك الشخص القادر على إدراك العلاقات بين الأشياء إدراكا يختلف عن الآخرين، ويتمكن من إعادة صياغة المعلومات والخبرات في إطار أو أسلوب جديد. وعرف بعض الباحثين الإبداع بأنه :سلوك تتبعه المنظمة لإحداث التغيير فيها، فقد عرفه (Handy,1980,20) بأنه: أطار الفعاليات الموجهة لتغيير أنشطة المنظمة ،وعرف الإبداع (صالح، ١٩٨١، ٥١) بأنه: عملية عقلية تتميز بالخصائص الآتية: الحساسية للمشكلات والطلاقة والاصالة، والمرونة وتكون غير مألوفة ومنفردة. ويعرف (Rastogi, 1988, 87) الإبداع بأنه:قابلية الفرد على تصور الأشياء والتبصر فيها، مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة قابلة للتنفيذ فيما لو وضعت في ضمن سياقات محددة. ويرى (Daft, 1992, 245) بان الإبداع يعني: تبني فكرة أو سلوك جديد لعمل المنظمة والبيئة العامة التي تعمل فيها، أما الإبداع عند (Scott, 1994, 560) فيعني به :(نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).

ويود أن يشير الباحثان هنا إلى أن إبداع المنظمة أصبح يمثل احد المعايير المتعددة والمعتمدة في قياس وتقويم أداء المنظمات ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي :

١- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات(Robbins,1976,198).

٢- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث (Subramanian and Nilakanta,1996, 644).

٣- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

٤- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتاديتها (موسى، ١٩٩٠، ١١٢).

٥- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات (Pisano & Wright, 1995, 101).

ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة (Jones,1995,17).

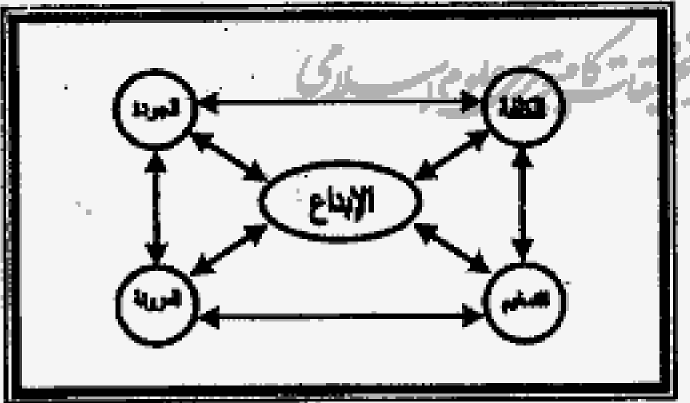
٦- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا (Goldhare, 1986, 26).

٧- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

وتأسيساً على ما تقدم أخذت منظمات الأعمال المعاصرة بالاهتمام بالمبدعين بعدما أدركت أثر الإبداع في ضمان استمرارها وتطورها على الرغم من كل التعقيد الذي تفرضه المنافسة والتطور السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات التي يؤثر في كفايتها في الاستمرار والتطور (موسى، ١٩٩٠، ١١٢).

خامساً- العلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي : The Relation among Competition dimensions

يستخلص من نموذج Porter الأول للإستراتيجيات التنافسية أن العلاقة بين أبعاد التنافس هي علاقة تبادلية Trade-Offs فالجودة العالية عادةً ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادةً ما تقود إلى جودة أقل. والمرونة عادةً ما تكون مقرونة بقدرة أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المنظمة محدودة في التميز بجانب أخر عندما تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة الأدنى ويوضحها الشكل(٧)



الشكل (٧) العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس

Sources: Wheel Wright, Steven., Japan-Where Operation Really Are Strategic, Harvard Business Review, Vol.59 No. 4 July-August.,1981,p:71

إلا أن هذه العلاقة لم تبقَ هكذا، فباشتداد المنافسة بدأت المنظمات بالعمل على السيطرة على كلف الإنتاج على الرغم من أن منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال استخدام وسائل تحسين الجودة. وقد مكن ذلك تلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة واطئة (أقل من كلف المنافسين)، من جانب آخر فأن استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج حين الطلب JIT أو نظام OPT مكنت المنظمات من تبني أسبقيات المرونة والتسليم في آن واحد. إذ ساعدت هذه الأنظمة على زيادة قدرة المنظمة في تغيير المنتوج أو الكميات المنتجة مقابل الالتزام بمواعيد التسليم والمحافظة على أقل كمية من

المخزون(Krajewski & Ritzman, 1999: 35).

فضلاً عن السيطرة على الكلف المنخفضة ومستويات مرتفعة من الجودة. ومن ثم فالعلاقة بين أبعاد التنافس أصبحت تراكمية بدلاً من تبادلية. وأصبحت تعــزز أحدهما الأخرى فبدلاً من أن تقود الجودة العالية إلى كلف أعلى أصبحت تقود إلى كلف أدنى من خلال تقليل التالف والمعيب. ومن جانب آخر تصبح برامج تخفيض الكلف أكثر كفاءة عند توافر جودة جيدة وتسليم فاعل ومرونة أفضل.



الفصل الثاني

مراجعة لدراسات سابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول: مراجعة لدراسات سابقةPrevious Studies

يختص هذا المبحث بمهمة تعرّف أهم بعض الدراسات السابقة المتيسرة التي تناولت مسائل تحيط بموضوع البحث لتحديد الاتجاهات التي تناولتها تلك الدراسات بموضوع إدارة الجودة الشاملة مع أبعاد التفوق التنافسي. والوقوف على الجوانب التي توقفت عندها تلك الدراسات. وعلى وفق ذلك تم القيام بمسح مكتبي للدراسات والأبحاث التي تتصل بموضوع بحثنا هذا. وبناءً على ما تقدم فسوف يقوم الباحثان باستعراض ما تم الحصول عليه.

أولاً – الدراسات العربية Arabic Studies:

أ- الدراسات التي تتصل بإدارة الجودة الشاملة:

١) دراسة القاضي (٢٠٠٤)

عنوان هذه الدراسة هو: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء.

وإن الهدف منها كان: تعرّف القدرات الكامنة لدى العاملين وتوظيفها لتهيئة الأجواء للعمل بروح الفريق من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- عدم البدء بالتطبيق الى بعد تهيئة الاجواء والتأكد من التزام وقناعة الادارة العليا.
- المتابعة المستمرة للتطبيق.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في فرق الجودة.
- عدم استعمال النتائج: الجودة الشاملة مسلك استراتيجي لا مهمة محددة.

٢) دراسة الزامل (١٩٩٣):

عنوان الدراسة: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية.

الهدف من الدراسة:

- تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات السعودية به.
- معرفة المعوقات الرئيسة لضعف التطبيق.
- سبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن ٤٢%من المنظمات التي استجابت للدراسة تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- إن ٢١,٥% تخطط لتطبيق المفهوم.
- إن المنظمات غير المستجيبة والبالغ عددها (٨٣٩)منظمة لتطبيق أو تفكر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم وكذلك محاولة تطبيقه.

٣) – دراسة المنصوري ، ١٩٩٧:

عنوان هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني ،وتحريت هذه الدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني باستعمال أسلوب المقارنة بين تطبيقات القطاع العام والقطاع الخاص، واشتملت عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة على: (القيادة الإدارية، التركيز على الزبون، اندماج الموظفين، التحسين المستمر، العلاقة مع المجهز، ومقاييس الأداء). وربطت بين هذه العناصر والسمات الشخصية لعينة الدراسة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة) التي اشتملت على فئتين وهم العاملون في المستشفيات والمرضى الراقدين فيها، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات. أما ابرز نتائج الدراسة فقد تمثلت بالآتي:

أ. إن القطاع الصحي الخاص كان أكثر وعيا واهتماما بتطبيقات الجودة الشاملة من القطاع العام .

ب. إن السمات الشخصية للعينة: (العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي) قد ارتبطت بعلاقة عكسية مع أغلب عناصر الجودة الشاملة .

وأهم ما أوصت به الدراسة هو زيادة وعي القيادات الإدارية بمفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك زيادة الاهتمام بتدريب وإشراك العاملين في تطبيقاتها.

ب – الدراسات التي تتعلق بالأسبقيات التنافسية

١) دراسة المعموري (١٩٩٩: ١– ٢٤٩):

(أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس) إذ أظهرت نتائج الدراسة أن لقدرات المنظمة ممثلة بأنشطتها الأساسية والساندة، أثراً جوهرياً في إسناد الجودة بوصفها أسبقية تنافسية، إذ وظفت الباحثة سلسة القيمة (Value Chain) لتحليل إسناد تلك القدرات للتفوق التنافسي المعتمد (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) سواءً كان ذلك منفردا، أو بتكامل الأنشطة معاً بعد تحليل المسارات المختلفة لإدارة الروابط بينها باستعمال تحليل المسار.

٢) دراسة الفيحان (١٩٩٩: ١– ٢٢٠)

أثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسي. إذ تناولت هذه الدراسة تحليل البيئة الداخلية ممثلة بأنشطة القيمة وكيف تؤثر في أبعاد التنافس واختارت الشركة العامة للصناعات الإلكترونية مجالاً لتطبيق الجانب العملي من الدراسة وقد

أفرزت مشكلة الدراسة كيفية تحشيد المنظمة جهود أنشطتها صوب أبعاد التنافس. وقد كانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو عدم تركيز الشركة على أبعاد التنافس مجتمعة والتركيز على بعد الكلفة أو الجودة بشكل منفرد، فضلاً عن عدم تلاؤم أنشطة سلسلة القيمة مع سلسلة التجهيز أو التوزيع.

وقد كانت أهم التوصيات تقيم أنشطة المنظمة في إطار القدرة على تلبية أهدافها الإستراتيجية ممثلة بأبعاد التنافس.

ثانياً – الدراسات الأجنبية Foreign Studies :

أ- الدراسات التي تتصل بإدارة الجودة الشاملة:

١) دراسة (wite , 1991; 24-26):

عنوان هذه الدراسة هو : تطوير خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الطبي العسكري للطيارين في قاعدة (David Garant) الجوية في ولاية كاليفورنيا.

وكان الهدف منها: تحقيق رضا الزبون عن طريق توظيف الخطط والفعاليات نحو إجراء التحسين المستمر لعمليات الإنتاج والجودة بما يحقق وفورات اقتصادية تظهر بمزايا فعالة على المنظمة أولاً والعاملين ثانياً .

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- هيمنة أهداف إدارة الجودة الشاملة على المنظمة ولاسيما بتركيزها العالي على تحقيق رضا الزبون.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الطبي حقق نجاحاً على الرغم من حداثة تطبيقه قياساً بالتطبيقات الصناعية والعسكرية التي أثبتت أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أفضل فلسفة لتحسين الإنتاج والجودة وتخفيض التكاليف.
- أهمية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة بوصفه عصب التطبيق.

٢) دراسة (Dybeck , 1993; 35- 63)

عنوان هذه الدراسة هو: تحسين أداء التسليم باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وكان الهدف منها هو: التخلص الكامل من الانحراف الذي يحدث في تقارير تسليم السلع والخدمات. وخرجت هذه الدراسة بأهم النتائج:

أ- أدى استخدام فرق التحسين المستمر للجودة مع التحليل الإحصائي إلى تعريف الأماكن الأساسية المسببة للمشاكل.

ب- تم تخفيض نسبة المشاكل الحاصلة في فرق تحسين الجودة على الرغم من تغيير إدارة الشركة .

٣) دراسة (Dimitriades , 2001:1-2) Empowerment in Total Quality Management

أظهرت الدراسة صحة الافتراضات الخاصة بالعلاقات المعنوية بين إدارة

الموارد البشرية ومشاركة العاملين وتمكينهم (Empowerment) ونجاح مبادرات (TQM)، انطلاقا من افتراضات مفادها أن التغيرات الجذرية في بيئة الأعمال، تلزم المنظمات التي تتبنى فلسفة (TQM) بالتحول من تنفيذ قرارات التحسين المستمر. وتقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً لتحقيق تلك الافتراضات إذ توصلت إلى وجود علاقات جوهرية بين رضا الزبون الداخلي (العاملين) بدلالة عضوية التنظيم ورضا الزبون الخارجي بدلالة التحسين المستمر في جودة الخدمة. وقد وظف الباحثان العديد من معطيات الدراسة النظرية والتطبيقية في مجال العلاقة بين تمكين ورضا الزبون الداخلي والخارجي.

٤) دراسة (Kumar , 2002:1-4) The Role of (TQM) In The Present Business Scenario

أظهرت الدراسة أهمية التكامل بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) بوصفها مدخلاً تنظيمياً للتطوير المستمر في المنظمات التجارية. وخاصة أنها أسهمت في تقديم أطر مفاهيمية قيمة لإدارة تلك المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. فضلاً عن اهتمامها بتحسين الأداء البيئي (Ecology Performance) بعد أن عرضت اهتمامات متوازنة بين الاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات.

وقد أثبتت الدراسة أن المنظمات التي تحقق أفضل علاقة تكاملية بين فلسفة (TQM) ومتطلبات التحسين المستمر، تكون أكثر تنافسية، بل تلزم منافسيها على تحسين الأداء الاجتماعي لمنظماتهم. وسيسهم هذا التكامل أيضا بتقليص الرقابة الاجتماعية على أداء المنظمات. وخلصت الدراسة إلى أن تنفيذ عمليات (TQM) يتطلب تبني إستراتيجية شاملة للتطوير والتنمية المستدامة، وعكس ذلك سوف لن تحقق (TQM) أي تفوق تنافسي ولن تسهم في تحسين الأداء البيئي للمنظمات.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة ومدى صلتها بالدراسة الحالية:

أسفرت عملية تحليل مضمون الدراسات السابقة عن وجود مجالات متعددة استفادت منها الدراسة الحالية وهذه المجالات هي:

١. الانطلاق بإجراء الدراسة الحالية من الموضع الذي انتهت عندها الدراسات السابقة، إذ ربطت تلك الدراسات إدارة الجودة الشاملة مع مدخل التحسين المستمر، وإدارة الموارد البشرية ومشاركة العاملين وتمكينهم، وأبعاد التفوق التنافسي والتوجه الإستراتيجي، لذا جاءت الدراسة الحالية حلقة مكملة لسلسة من الدراسات من خلال الكشف عن علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع كل أبعاد التفوق التنافسي .

٢. تعرّف النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والاستفادة منها في بيان مدى الاتفاق أو الاختلاف من حيث النتائج التي تم التوصل إليها.

٣. تم بناء المقياس بالاستفادة من بعض المؤشرات والمتغيرات والعبارات التي تناولتها الدراسات السابقة.

ب – الدراسات التي تتصل بالأسبقيات التنافسية:

دراسة (Read et al , 1996: 173- 200):

درس الباحثون فلسفة (TQM) بمنظور موقفي ودورها في تحقيق الإسناد الجوهري للأداء في المنظمات، إذا ما تم تحقيق أفضل مزاوجة (Match) بين أبعاد التفوق التنافسي والتوجه الإستراتيجي (Strategic Orientation) وعمليات (TQM) بوصفها أساساً لتوجيه العمليات، ومزايا السوق (كفاية التصميم) بوصفها أساساً للتوجه نحو الزبون.

وبتعبير آخر التكامل بين كفاية العملية وكفاية التصميم لكون الأولى تمثل إستراتيجية قيادة الكلفة، والثانية إستراتيجية التمايز والتفوق. وخلصت الدراسة إلى حقيقة وجود علاقة جوهرية بين محتوى فلسفة (TQM) والأداء المنظمي. وأوصت بأهمية التركيز على خلق أفضل موائمة بين التوجه الإستراتيجي ومستوى عدم التأكد وفلسفة (TQM) لتحقيق التفوق التنافسي.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

أولاً – مشكلة الدراسة: **Study Problem:**

تزايد اهتمام منظمات الأعمال الصناعية والخدمية على حدٍ سواء بإدارة الجودة الشاملة، وأصبحت الجودة أحد المستويات الإستراتيجية للتنافس والتميز على المنافسين. والمشكلة تبدو أوضح كلما زاد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المنافسة ولم تطبق كلياً في المنظمة قيد الدرس مما وجب عليها مواكبة جميع التغيرات الحاصلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وهنالك أيضاً مجالات أخرى ولكن دراستنا هذه تقتصر على إدارة الجودة الشاملة ومن خلال ما تقدم تكمن مشكلتنا في التساؤلات الآتية:

١- هل هناك دور للزبون الخارجي في خطط الجودة للمنظمة يمكن أن تحقق التميز ورضا الزبون؟.

٢- هل هنالك قدرة للمنظمة قيد الدرس من تفعيل دور القيادة في تحقيق التفوق التنافسي؟.

٣- هل هناك دور لمشاركة الزبائن الداخليين والتعاون فيما بينهم لتحقيق متطلبات الجودة من جهة والتفوق التنافسي من جهة أخرى؟.

٤- هل يحقق التحسين المستمر في العملية الإنتاجية والمنتج تفوقاً على المنافسين وبحسب الأسبقيات التنافسية؟ .

٥- هل للتركيز على العملية دور في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة؟.

ثانياً – أهمية الدراسة: **Importance of Study:**

تنحصر أهمية الدراسة من خلال الاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تنحصر في:

أ- الأهمية من حيث الزبون :

١- توجيه العناية والاهتمام بالزبون الخارجي بوصفه الشريك الإستراتيجي للمنظمة.

٢- تحديد حاجات ورغبات الزبون الخارجي وفي ضوئها يتم الإنتاج وتصمم العملية.

٣- تحقيق الرضا للزبون الخارجي عن منتجات المنظمة وذلك لاتسامها بالجودة العالية.

ب- الأهمية من حيث القيادة الإدارية:

١- اهتمام الإدارة العليا بكافة المتطلبات والمواصفات الجديدة التي تفرزها إدارة الجودة الشاملة.

٢- الإيمان المطلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقهـا فـي واقـع الحال.

٣- تشجيع الأفراد العاملين على تفهم وتبني إدارة الجودة الشاملة.

جـ - الأهمية من حيث مشاركة العاملين:

١- إبراز دور الأفراد العاملين في نجاح تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

٢- عدّ الأفراد العاملين وآرائهم لها الدور في تبني الجودة الشاملة .

٣- الجودة مسؤولية الجميع وكل فرد تقع عليه حصة من التطبيق يجب إتقانها وتحقيق الهدف المرجو من ذلك.

د - الأهمية من حيث التحسين المستمر:

١- إعادة ترتيب وتصميم وتحسين عملية الإنتاج وبحسب المواصفات الخاصة بالجودة أو ما تتطلبه المرحلة الآتية لعملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

٢- التحسين في خصائص ومواصفات المنتجات التي يتم إنتاجها على وفـق رغبة وحاجة الزبون.

٣- اعتماد التحسين منهج عمل للمنظمة وذلك لأجل البقاء والنمو والاستقرار وتحقيق التمايز .

هـ - الأهمية من حيث التركيز على العملية:

١- أهمية التركيز على تصميم عملية الإنتاج وتحديد الانحرافات إن وجدت .

٢- استخدام خرائط الرقابة على الجودة في عملية الإنتاج لتقليل حالات التلف والضياع والمحافظة على مستويات عالية من الجودة.

ثالثاً - أهداف الدراسة: **Study objectives**

تهدف دراستنا هذه إلى تحقيق الآتي :

١- كيفية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ(التركيـز علـى الزبون،والقيادة والإدارية،ومشاركة العاملين،والتحسين المستمر، والتركيـز علـى العملية) في واقع حال المنظمة المبحوثة.

٢- تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة.

٣- اختبار العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأسبقيات التفوق التنافسي.

٤- معرفة أي متطلب حصل على أقوى علاقة ارتباط وأقل متطلـب علـى علاقة ارتباط لتحديد المتطلبات بحسب ترتيبها وأولويتها في المعالجة.

٥- تقييم مدى تبني المنظمة المبحوثة لعوامل التفوق التنافسي.

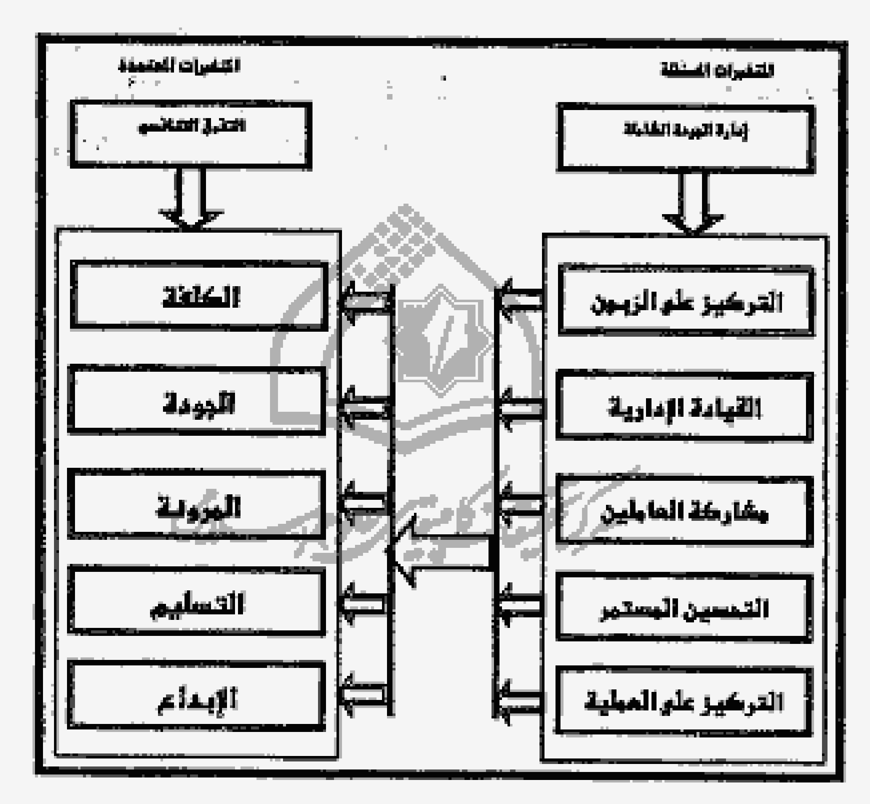
٦- معرفة دور الزبون الخارجي في الخطـط الإستراتيجية لإدارة الجـودة الشاملة في المنظمة قيد الدرس وهل هنالك تلبية لحاجاته ورغباته داخل المنظمة.

٧- الخروج بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تفيد المنظمـة المبحوثـة

والمنظمات المشابه لها في مجال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التفوق التنافسي.

رابعاً – أنموذج الدراسة : Study Model

إن توضيح أبعاد ومشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تتطلب بناء نموذج افتراضي يظهر طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها في المنظمة قيد الدراسة. ويوضح الشكل (٨) أنموذج الدراسة الافتراضي .



الشكل (٨) شكل الدراسة الافتراضي

خامساً – فرضيات الدراسة : Hypotheses of Study

١- الفرضية الرئيسة الأولى :

(تتباين المنظمة المبحوثة في تطبيق وتبني متغيرات الدراسة) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- تتباين المنظمة المبحوثة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة .

ب- تتباين المنظمة المبحوثة في تبني عوامل التفوق التنافسي.

٢- الفرضية الرئيسة الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتفوق التنافسي) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ – توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون والتفوق التنافسي.

ب – توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتفوق التنافسي.

ج– توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والتفوق التنافسي.

د– توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والتفوق التنافسي.

هـ– توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملية والتفوق التنافسي.

سادساً – الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة : Manners of Analysis A Using in the study

لغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال استمارة الاستبيان، فقد استعملت الأساليب الإحصائية الآتية:

١- التكرار والنسب: لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها.
٢- الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة .
٣- الوسط الحسابي الموزون(Xw) **weighted Mean** :

وقد تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف أراء عينة البحث حول متغيرات الدراسة بوصفه أحد مقاييس النزعة المركزية، ولكونه أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي، إذ إن الوسط الحسابي الاعتيادي هو حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح (الموزون) عندما ينظر إلى كافة المفردات بالأهمية نفسها (الوزن)(*).

$$\bar{X}_w = \frac{\sum wi\, fi}{\sum fi}$$

إذ إن : Xw : يمثل الوسط الحسابي الموزون.
wi : تمثل أوزان المقياس.
fi : تمثل التكرارات.
$\sum fi$: تمثل مجموع التكرارات.

٤- الانحراف المعياري:(Standard Deviation) :

يبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

$$Si = \sqrt{\frac{\sum (wi - \bar{X}_w)^2 * f_i}{\sum f_i}}$$

(*) المشهداني وهرمز، محمود حسن وأمير حنا، الإحصاء، جامعة بغداد، بيت الحكمة، ١٩٨٩، ٢١

إذ إن : Si : الانحراف المعياري.

٥- معامل الاختلاف: لمعرفة تذبذب قيم الوسط الحسابي واختلافاتها عن الانحراف المعياري.

٦- معامل الارتباط البسيط **(Pearson's simple correlation coefficient)** :

واستخدم لقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة، كما انه يوضح فيما إذا كانت قيمة المتغير المعتمدة تزداد أو تنقص كلما زادت أو نقصت قيمة المتغير المستقل أو أنها لا تتأثر.

٧- اختبار T : لتحديد معنوية المتغيرات.

٨- ألفا كرونباخ Cronbach Alfa : حيث استخدم للتحقق من صدق مقاييس البحث وثباتها **(Anastasi, 1982, 117)**.

سابعاً – طرق جمع البيانات والمعلومات:Data collection method

اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة منهجاً لها. لأنها تعد وصفا معبرا ومماثلا للحقيقة في مفردات وأرقام المواقف الفعلية. فهذا المنهج يتيح لنا الحصول على معلومات دقيقة من خلال المشاهدة والملاحظة في مواقع العمل المختلفة معززة بالوثائق الرسمية من مصدر المعلومات مباشرة. واعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات المطلوبة على :

١- المعايشة الميدانية للباحثين في المعمل الأمر الذي أتاح لهما الفرصة لمراقبة عملية التطبيق.

٢- الإطلاع على التقارير الخاصة بالجودة داخل المنظمة.

٣- تصميم استمارة الاستبيان بشقيها الداخلي داخل المعمل والخارجي خارج المعمل وصممت الاستبانة لتغطية المحورين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

٤- اعتمدت الدراسة في تناولها الجانب النظري على المعلومات الخاصة والمتوفرة من الدراسات والبحوث والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والكتب العلمية المتخصصة في هذا المجال سواء أكانت العربية منها أم الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة ،فضلاً عن اعتماد شبكة المعلومات الدولية الموجودة داخل القطر (Internet).

٥- أعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي على الأدوات الخاصة بجمع تلك البيانات والمعلومات:

أ- المقابلة الشخصية: لقد تم إجراء بعض المقابلات مع المسؤولين داخل

المنظمة للتعرف على طبيعة الأنشطة من خلال الأسئلة بهدف جمع المعلومات (*).

ب- **استمارة الإستبانة:** وهي أداة مهمة للدراسة وقد تم توزيع (50) استمارة تضمنت ثلاثة محاور: المحور الأول معلومات عامة عن المستجيب ،والمحور الثاني ما يتصل بإدارة الجودة الشاملة، في حين كان المحور الثالث يمثل عوامل التفوق التنافسي. ولتفسير نتائج الدراسة والتوصل إلى تحليل البيانات بدقة أكثر تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وقد تم تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس ،كما موضح في الجدول (٤):

الجدول (٤) فقرات المقياس الخماسي وأوزانها

فقرات المقياس الخماسي	الوزن (الدرجة)
أتفق تماماً	5
أتفق	4
محايد	3
لا أتفق	2
لا أتفق تماماً	1

(*) وصف استمارات الاستبيان :

وقد أشتمل الاستبيان الأول الخاص بالمدراء في المعمل على جزئين رئيسين هما:

الجزء الأول : تضمن بيانات خاصة بالأفراد المجيبين على الاستمارة، فقد اشتملت على (العمر، والجنس، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي) .

الجزء الثاني: ركز الجزء الثاني من الاستمارة على المقاييس بمتغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، التي تم تحديدها اعتمادا على أنموذج الدراسة، الذي يتضمن (٥) من المتطلبات وتشمل: (التركيز على الزبون، والقيادة الإدارية، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على العملية) وقد تم وضع (٢٥) سؤالاً عن

(*) . يوضح الملحق (١) المقابلات مع مسؤولي معمل السمنت الكوفة الجديد

تلك المتطلبات، مقسمة بالتساوي، أي بواقع (٥) أسئلة لكل متطلب من المتطلبات. ومن الجدير بالذكر أن الباحثين قاما بتوزيع (٥٠) استمارة استبانة، وقد بلغت نسبة الاسترجاع (١٠٠%) من تلك الاستمارات.

أما الاستبيان الثاني، فهو خاص بزبائن المعمل، وقد أشتمل أيضاً على جزأين، إذ تضمن **الجزء الأول** منها: على بيانات خاصة بالزبائن موضحة فيها (الجنس، والعمر، والمهنة، والتحصيل العلمي، وطبيعة التردد على المعمل، ومدة التعامل مع المعمل). في حين ركز **الجزء الثاني** من الاستمارة على: أبعاد التفوق التنافسي المتمثلة بـ (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) التي أتفق عليها أغلب الكتّاب والباحثين والمختصين في إدارة الأعمال، إذ تم وضع (٢٥) سؤالاً عن تلك الأبعاد، أي بواقع (٥) أسئلة لكل بُعد من أبعاد التفوق التنافسي.

ثامناً – حدود الدراسة:Study Boundaries

١- **الحدود الزمانية The Timing Boundaries** : امتدت الدارسة الميدانية من ٦/١٣ / ٢٠٠٦ ولغاية ١/ ٨/ ٢٠٠٦ إذ تم فيها توزيع استمارة الاستبيان وجمعها ومقابلة السادة المسؤولين في المنظمة المبحوثة.

٢- **الحدود المكانية The Placing Boundaries** : تم اختيار معمل إسمنت الكوفة الجديد لأن صناعة الإسمنت تعد من الصناعات المهمة في البلد وذات اهتمام كبير من قبل الدولة.

ووقع الاختيار على معمل إسمنت الكوفة الجديد التابع للشركة العامة للإسمنت الجنوبية الكائن في قضاء الكوفة محافظة النجف الأشرف ليكون الوحدة المبحوثة وللأسباب الآتية:

- السمعة الطيبة التي يتمتع بها منتوج المعمل من مادة الاسمنت البورتلاندي على المستوى المحلي والإقليمي .
- طاقة المعمل الإنتاجية الكبيرة التي قد تمكنه من تصدير الفائض عن الحاجة المحلية.
- سعي المعمل الحثيث للحصول على شهادة الايزو 2000-9001
- وجود المختبرات ذات الملاكات الوظيفية بالمستوى العالي من الخبرة والممارسة المكتبية في صناعة الإسمنت.

٣. **الحدود البشرية The Humaning Boundaries**:بما أن الدراسة اعتمدت على استمارتي الاستبيان، فإن العينة كانت كما يأتي:

أ. الاستمارة الأولى: لقد تم تحديد العينة الذين توجه إليهم أسئلة الاستبانة بحسب المركز الوظيفي وهم كما يأتي: (مدير المعمل، ورؤساء الأقسام، ومسؤولو الشعب والوحدات التنظيمية).

ب. الاستمارة الثانية: كانت أسئلة هذه الاستمارة موجهة إلى زبائن المعمل،

ونظراً لكثرة زبائن المعمل المبحوث، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في هذه الدراسة.

تاسعاً – وصف مجتمع الدراسة:

١- عينة الدراسة: تم اختيار عينة مكونة من (50) زبونا للمنظمة مجتمع الدراسة وهذه العينة مكونة من (مدير المعمل ورؤساء الأقسام ومدراء الشعب والموظفين) وكالآتي:-

الجدول (٥) توزيع عينة الدراسة بحسب التحصيل الدراسي

التحصيل العلمي	عدد التكرارات	النسبة المئوية
متوسطة	4	%8
دبلوم	5	%10
بكالوريوس	37	%74
ماجستير	4	%8
المجموع	50	%100

يوضح الجدول (٥) توزيع عينة الدراسة بحسب تحصيلهم العلمي إذ تبين أن نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس (٧٤%) والذين كانوا من حملة الماجستير هم (8%) والدبلوم (10%) ،في حين بلغت نسبة حملة المتوسطة (8%). ويوضح الجدول (٦) توزيع عينة الدراسة بحسب الأعمار حيث تراوحت أعمارهم بين (26 – 58) ويلاحظ من الجدول أن النسبة الأكثر كانت بين (٢٦-٣٦) إذ كانت 56 % .

الجدول (٦) توزيع عينة الدراسة حسب الأعمار

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
26 – 36	28	%56
37 – 47	16	%32
48 – 58	6	%12
المجموع	50	%100

٢- نبذة مختصرة عن معمل إسمنت الكوفة الجديد:

تأسست الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في ١٩٩٥/٦/٢٠ وموقعها العراق- محافظة النجف – الكوفة برأسمال (١٥٢٠٠٠٠٠٠٠) مليار وخمسمائة وعشرون مليون دينار .

وهي وحدة إنتاجية مموله ذاتيا ومملوكة للدولة بالكامل وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وتعمل على وفق أسس اقتصادية وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن ومركزها الرئيس في مدينة الكوفة .

تهدف الشركة إلى الإسهام في دعم الاقتصاد الوطني في مجال تصنيع الإسمنت والنورة بأنواعها وزيادة أنتاجهما كماً ونوعاً بموجب المواصفات القياسية المعتمدة. وتعتمد مبدأ الحساب الاقتصادي وكفاية استثمار الأموال العاملة وفاعليتها في تحقيق أهداف الدولة ورفع مستويات الأداء للاقتصاد الوطني بما يحقق أهداف خطط التنمية.

أما مهام الشركة ونشاطاتها :

١- تصنيع الإسمنت والنورة بمختلف أنواعها لحساب جهات أخرى بموجب المواصفات القياسية المعتمدة أو التي يتفق عليها .

٢- تطوير وتوسيع المعامل والخطوط الإنتاجية القائمة وإقامة المشاريع والخطوط المكملة لها أو الجديدة.

٣- توفير مستلزمات الإنتاج والأدوات الاحتياطية أو أية مواد تدخل ضمن إنتاجها.

٤- تسويق إنتاجها داخل وخارج القطر.

٥- القيام بأي عمل آخر يتفق مع نشاطها أو يسهل تحقيق ذلك بما يتفق مع القوانين والأنظمة والتعليمات.

ويتولى مجلس الإدارة رسم ووضع السياسات والخطط الإنتاجية والاقتصادية والتنظيمية والفنية اللازمة لتحقيق أهدافها ونشاطها ومتابعة تنفيذها ويمارس جميع الحقوق والصلاحيات المتعلقة بذلك وله أن يخول مدير عام الشركة ما يراه مناسباً من الصلاحيات التي تكفل القيام بجميع الأعمال اللازمة لإدارة الشركة وتسيير نشاطها.

ترتبط بالشركة ثمانية معامل إنتاجية وهي :

١- معمل اسمنت النجف الأشرف.
٢- معمل اسمنت الكوفة الجديد.
٣- معمل اسمنت كربلاء.
٤- معمل إسمنت المثنى.
٥- معمل إسمنت الجنوب.

٦- معمل إسمنت السدة.
٧- معمل النورة.
٨- معمل طحن الكلنكر في أم قصر.

نالت الشركة المرتبة الأولى في التقييم الذي نظمته اللجنة الصناعية في مجلس الوزراء عام ١٩٩٧ وحصلت على نسبة ٩٨% من النقاط لتكون الأولى بين أكثر من ٦٠ شركة صناعية .

أحرزت الشركة ثلاث سنوات متتالية درجة الامتياز في المنافسة التفاضلية التي تنظمها وزارة الصناعة والمعادن بين شركاتها.

وفي معايير الإنتاج والإنتاجية, حققت الشركة قفزات نوعية واستطاعت أن تحقق ٨٧% من خطتها المرسومة لإنتاج مادة الكلنكر و ٨٥% من مخططها لإنتاج الإسمنت المكافئ لعام ٢٠٠١ .

حققت الشركة نسبة تطور ٤٣% لعام ٢٠٠١ عن إنتاج ٢٠٠٠ يشمل إنتاج الشركة على المنتجات النمطية وغير النمطية.

تشمل المنتجات النمطية الآتي :-

١- إسمنت عادي بورتلاندي.
٢- إسمنت مقاوم للأملاح.
٣- مادة الفلر (كاربونات الكالسيوم)
٤- النورة الحية والمطفأة.

أما المنتجات غير النمطية فتشمل إنتاج نوعيات جديدة من الإسمنت والتي معظمها تستورد من خارج القطر وبالعملة الصعبة :-

١-إسمنت سريع التصلب.
٢-النورة الهيدروليكية.
٣-إسمنت آبار النفط.
٤-إسمنت واطئ القلويات.

الفصل الثالث

الجانب التحليلي للدراسة

المبحث الأول

تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص أبعاد متغيرات الدراسة من أجل التعرف على الاختلافات في أراء عينة الدراسة وكالآتي:

أولاً –قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقاييس الدراسة:

أ . قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة

* الصدق الظاهري :

بعد أن انتهى الباحثان من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة، لا بـد مـن قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة واختبارها، إذ أشار الباحثان (Ebel) بهـذا الصدد، إلى أن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، هي أن يقوم عدد من الخبراء المتخصصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المطلـوب قياسها (Ebel, 1972: 555).

وبناءً على ما تقدم، فقد قام الباحثان بعرض الصيغة الأولية لمقـاييس الدراسـة على هيأة استبيان مكونة من مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين البالغ عددهم (٥) خمسة خبراء وقد اعتمد الباحثان الفقرات التي حصلت على نسبة تأييد (١٠٠ %) من المحكمين. والجدول (٧) يوضح استجابات الخبـراء والمحكمـين حول فقرات الاستبانة .

الجدول (٧) يوضح استجابات الخبراء والمحكمين حول فقرات الاستبانة .

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	المؤيدون	نسبة المؤيدين	المعارضون	نسبة المعارضين	الفقرات المعترض عليها
أولا	مبادئ إدارة الجودة الشاملة:						
١	التركيز على الزبون	٥	٥	%١٠٠	–	–	–
٢	القيادة الإدارية	٥	٥	%١٠٠	–	–	–
٣	مشاركة العاملين	٥	٥	%١٠٠	–	–	–
٤	التحسين المستمر .	٥	٥	%١٠٠	–	–	–

٥	التركيز على العملية.	٥	٥	%١٠٠	–	–	–
ثانيا	أبعاد التفوق التنافسي :						
١	الكلفة .	٥	٥	%١٠٠	–	–	–
٢	الجودة .	٥	٥	%١٠٠	–	–	–
٣	المرونة .	٥	٥	%١٠٠	–	–	–
٤	التسليم .	٥	٥	%١٠٠	–	–	–
٥	الإبداع .	٥	٥	%١٠٠	–	–	–

المصدر : إعداد الباحثان.

ب. قياس صدق وثبات مقاييس الدراسة

لغرض التحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها من جهة ثانية، فقد استخدم الباحثان لهذا الغرض معامل ارتباط ألفا (r_{tt}) الذي يسمى أحياناً بمعامل (ألفا كرونباخ – Cronbach Alfa)، الذي يكتب بالشكل الآتي: (**Anastasi, 1982: 117**)

$$r_{tt} = \left(\frac{n}{n-1}\right)\left[1 - \frac{\sum_{i}^{n} SD_i^2}{SD_t^2}\right], \quad i = 1, 2, \ldots, n$$

إذ إن :

r_{tt} : يمثل معامل ارتباط ألفا (معامل ألفا كرونباخ) .

n : تمثل عدد فقرات المقياس .

$\sum SD_i^2$: مجموع تباينات فقرات المقياس .

SD_t^2 : يمثل التباين الكلي للاختبار .

وتُعد قيمة معامل ألفا كرونباخ (معامل ثبات المقياس) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.75)، وتحديداً في البحوث الإدارية والسلوكية. والجدول (٨) يبين النتائج النهائية لمعاملات ارتباط ألفا (معاملات الثبات).

الجدول (٨) يوضح اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ارتباط ألفا

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات n	مجموع تباينات الفقرات $\sum SD_i^2$	تباين الكلي SD_x^2	معامل ارتباط ألفا (معامل الثبات) Fc	نسبة صدق وثبات المقياس %	النتيجة (القرار)
أولا	مبادئ إدارة الجودة الشاملة:						تُعد معاملات الثبات لمقاييس الدراسة والمتعلقة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التفوق التنافسي، مقبولة بشكل كبير جدا من الناحيتين الإحصائية والإدارية
١	التركيز على الزبون .	٥	١,١٣٢٥	٦,٣٠٠١	٠,٩٨٤	٩٨,٤	
٢	القيادة الإدارية	٥	٠,٩٤٣١	٥,٥٢٢٥	٠,٩٩٥	٩٩,٥	
٣	مشاركة العاملين	٥	١,٢٠٩٢	٦,٦٥٦٥	٠,٩٨٢	٩٨,٢	
٤	التحسين المستمر .	٥	١,٨٧٦٨	٩,٦١٠٠	٠,٩٦٦	٩٦,٦	
٥	التركيز على العملية.	٥	١,٠٢١٠	٥,٤٧٥٦	٠,٩٧٦	٩٧,٦	
ثانيا	أبعاد التفوق التنافسي :						
١	الكلفة .	٥	١,٠٣١٦	٧,١٨٢٤	٠,٩٨٣	٩٨,٣	
٢	الجودة .	٥	٣,٤١٠٨	١٤,٤٤٠٠	٠,٩٥٥	٩٥,٥	
٣	المرونة .	٥	٨,٤٢٠٦	٣٩,٦٩٠٠	٠,٩٨٥	٩٨,٥	
٤	التسليم .	٥	٣,٢٢١٤	١٤,٨٩٩٦	٠,٩٨٠	٩٨,٠	
٥	الإبداع .	٥	٢,٥٠٦٠	٩,٨٥٩٦	٠,٩٣٢	٩٣,٢	

المصدر : إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية .

إذ تشير النتائج النهائية الواردة في الجدول (٨) إلى أن جميع معاملات الثبات المتعلقة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأبعاد التفوق التنافسي، البالغة (٠,٩٨٤ ، ٠,٩٩٥ ، ٠,٩٨٢ ، ٠,٩٦٦ ، ٠,٩٧٦ ، ٠,٩٨٣ ، ٠,٩٥٥ ، ٠,٩٨٥ ، ٠,٩٨٠ ، ٠,٩٣٢) تُعد مقبولة قبولا كبير من الناحيتين الإحصائية والإدارية، وأن نسبة صدق مقاييس الدراسة وثباتها بلغت (٩٨,٤ % ، ٩٩,٥ % ، ٩٨,٢ % ، ٩٦,٦ % ، ٩٧,٦ % ، ٩٨,٣ % ، ٩٥,٥ % ، ٩٨,٥ % ، ٩٨,٠ % ، ٩٣,٢ %) هي الأخرى عالية جداً ، وتؤكد هذه النتائج صدق مقاييس الدراسة وثباتها .

وصف متغيرات إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها :

تشير معطيات الجداول التالية إلى القيم والأوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن المئوي (شدة الإجابة) للمتغيرات

وقد تم استخدام الوسط الحسابي الفرضي[1] البالغ (٣) على وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة أو بعد المعالجة الإحصائية تم الحصول على النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة وعناصرها من (X1 – X50) حيث تم تحليل متغيرات كل متغير على حدة ،كما يأتي :

١- التركيز على الزبون :

تشير النتائج الواردة في جدول (٩) وعناصره إلى (X1 – X5)،إذ أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (80.2%) بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.06) ومعامل اختلاف (26.69%) ،نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هو (تعد المنظمة الزبون شريكاً وحليفاً إستراتيجياً لها) (X3) إذ كانت شدة الإجابة (83.2%). أما العنصر الذي يليه (X1) فهو (تبني المنظمة نظاماً للمعلومات لمعرفة حاجات الزبون)،إذ كانت شدة الإجابة (82.8%) وبوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.96) مقابل معامل اختلاف (23.18%). ويأتي بعدها (X2) وهو (محاولة المنظمة البحث عن الوسائل الخاصة برضا الزبون) ،إذ كانت شدة الإجابة (82%) وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.12) ومعامل اختلاف (27.31%). ومن العناصر الأخرى التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي كل من (X4,X5) إذ جاءت كل منهما بشدة إجابة (77.2% , 76%) وبوسط حسابي (3.86 , 3.80) على التوالي وانحراف معياري (1.12 , 1.19) ومعاملات اختلاف (29.01% , 31.31%) على التوالي .

- يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول (١٠) أن الوسط الحسابي الموزون العام ومؤشر التركيز على الزبون بلغ (٤,٠١) وبانحراف معياري قدره (١,٠٦) ووزن مئوي بلغ (٨٠,٢%).

الجدول (٩) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة متغير التركيز على الزبون

---

[1]) الوسط الفرضي= مجموع أوزان البدائل / عدد البدائل= ٥ + ٤ + ٣ + ٢ + ١ ÷ ٥ = ٣ .

ت	شدة المقياس / الفقرة	الوسط الحسابي الموزون Xw	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V%	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X 1	تبنت المنظمة نظاما للمعلومات لغرض معرفة حاجات الزبون وإمكانية إشباعها.	4.14	0.96	23.18	% 82.8
X 2	تحاول المنظمة البحث عن الوسائل الخاصة برضا الزبون عن منتجاتها.	4.10	1.12	27.31	% 82
X 3	تعد المنظمة الزبون شريكا وحليفا إستراتيجيا لها وعليه يتم تخطيط كمية الإنتاج وجودته.	4.16	0.95	22.83	% 83.2
X 4	هنالك تكامل بين رضا الزبون الداخلي والخارجي لغرض تحديد التنبؤ الصحيح باحتياجات الزبون.	3.80	1.19	31.31	% 76
X 5	يعد الزبون القاعدة الأساسية التي في ضوئها يتم تحديد الجودة للمنتجات وفق المواصفات التي يرديها .	3.86	1.12	29.01	% 77.2
المعدل العام لملاءمة المعلومات		4.01	1.06	26.69	% 80.2

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية * **الوزن المئوي = 4.14 / 5 * 100 = 82.8%**

٢- القيادة الإدارية :

تشير النتائج الواردة في جدول (١٠) إلى الوسط الحسابي الموزون للقيادة الإدارية(X6 – X10) إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (72.84%) بوسط حسابي (3.65) ،وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري قدره (1.28) مقابل معامل اختلاف (35.22%) . إن أكثر العناصر التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (X7,X8) إذ بلغت شدة الإجابة لهما (74.8%). وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.29) ومعامل اختلاف (34.49%). مما يعني اهتمام الإدارة العليا بكيفية تحسين الجودة وبث مفاهيمها بين الأفراد العاملين ،في حين كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X10) (تسعى إدارة المنظمة إلى تأسيس وتفعيل قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة). إذ كانت شدة الإجابة (71.2%) وبوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.23) مقابل معامل اختلاف (34.55%) .

الجدول (١٠) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول متغير القيادة الإدارية

ت	المقاييس / الفقرة	الوسط الحسابي الموزون Xw	الانحراف المعياري SD	معامل الاختلاف CV%	شدة الإجابة (الوزن النسبي)
X6	هنالك إيمان واضح من قبل الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة	3.62	1.25	34.53	%72.4
X7	تناقش الإدارة العليا وباستمرار كيفية تحسين الجودة اعتمادا على إدارة الجودة الشاملة .	3.74	1.29	34.49	%74.8
X8	تسعى الإدارة إلى بث مفاهيم الجودة الشاملة بين الأفراد العاملين.	3.74	1.29	34.49	%74.8
X9	تجري الإدارة وباستمرار تغيرات في هياكلها التنظيمية لتطابق أو لتتواءم مع تغيرات إدارة الجودة الشاملة .	3.60	1.37	38.05	%72
X10	تسعى الإدارة العليا لتأسيس وتفعيل قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.	3.56	1.23	34.55	%71.2
	المعدل العام لملاءمة المعلومات	3.65	1.28	35.22	%73

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

٣- مشاركة العاملين :

تشير نتائج الجدول (١١) إلى أن المعدل العام لمشاركة العاملين(X11 – X15) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (76.72%) بوسط حسابي (3.83) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري قيمته (1.18) مقابل معامل اختلاف (31.11%). وأن أكثر العناصر التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (X13) (الجودة مسؤولية الجميع ومشاركة العاملين أحد الأركان الأساسية لنجاح تطبيق هذه المبادئ) ،إذ كانت شدة الإجابة (81.2%) بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.01) مقابل معامل اختلاف معياري (24.87%). مما يعني اهتمام الإدارة بالعاملين لإنجاح تطبيق الجودة. أما أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X15) (تمنح الإدارة العليا مكافآت مادية معنوية للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة عالية). إذ كانت شدة الإجابة (72.8%) وبوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.38) مقابل معامل اختلاف (37.91%).

الجدول (١١)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول متغير مشاركة العاملين

ت	المقاييس / الفقرة	الوسط الحسابي الموزون X̄W	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف % C.V	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X11	تشجع الإدارة العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرار لتحسين الأداء .	3.74	1.19	31.81	% 74.8
X12	هنالك تفهم وتعاون بين العاملين والإدارة العليا بشأن مبادئ الجودة الشاملة .	3.84	1.18	30.72	% 76.8
X13	الجودة مسؤولية الجميع ومشاركة العاملين أحد الأركان الأساسية لنجاح تطبيق هذه المبادئ.	4.06	1.01	24.87	% 81.2
X14	تحاول الإدارة العليا تقليل حالات الصراع الفردي عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3.90	1.18	30.25	% 78
X15	تمنح الإدارة العليا مكافآت مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة عالية.	3.64	1.38	37.91	% 72.8
	المعدل العام لملاءمة المعلومات	3.83	1.18	31.11	% 76.72

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

٤- التحسين المستمر :

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى أن المعدل العام للتحسين المستمر (X16 – X20) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (77.04%) بوسط حسابي (3.85) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.19) مقابل معامل اختلاف (31.07%). وأن من أكثر العناصر التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (X16) (تسعى المنظمة لتحسين عملياتها الإنتاجية لتتوائم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المرونة الممكنة) ،إذ بلغت شدة الإجابة (81.6%) بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.19) مقابل معامل اختلاف (29.16%). وذلك يعني اهتمام المنظمة بالعمليات الإنتاجية ومن ثم تحقق المرونة إمكانية لنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ويأتي بعد هذا العنصر الفقرة (X17) بدرجة استجابة (80.8%) وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.04) ومعامل اختلاف (25.74%). وذلك يعني اهتمام المنظمة بالأدوات الحديثة في تحسين أدوات السيطرة على الجودة.

الجدول (١٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول متغير التحسين المستمر

ت	الفقرة / شدة المقياس	الوسط الحسابي الموزون X̄	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V%	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X16	تسعى المنظمة دائما إلى تحسين عملياتها الإنتاجية لتتوائم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المرونة الممكنة .	4.08	1.19	29.16	% 81.6
X17	للمنظمة دور أساسي في تحسين أدوات السيطرة على الجودة واستخدام الأدوات الحديثة.	4.04	1.04	25.74	% 80.8
X18	تعتمد المنظمة على نظم وأساليب جديدة لتحسين أدائها الإنتاجي ولاسيما تبني إدارة الجودة الشاملة .	3.74	1.13	30.21	% 74.8
X19	تقارن المنظمة نفسها مع المنظمات المتنافسة لتحسين منتجاتها قياسا بالمنافسين.	3.70	1.28	34.59	% 74
X20	تحاول المنظمة إدخال بعض التقنيات الحديثة في التغليف والتعبئة والإنتاج لأحداث تغيرات مستمرة على منتجاتها.	3.70	1.32	35.67	% 74
	المعدل العام لملاءمة المعلومات	3.85	1.19	31.07	% 77.04

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

٥- التركيز على العملية:

تشير نتائج الجدول (١٣) إلى أن المعدل العام للتركيز على العملية (X21 – X25) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (70.16%) بوسط حسابي (3.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.26) مقابل معامل اختلاف (36.13%). وأن أكثر العناصر التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (X21) (تسعى المنظمة دائماً إلى ضبط عمليات إنتاجها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملية لإنجازها بدقة) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (72.4%) وبوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.39) مقابل معامل اختلاف (38.39%). الأمر الذي يظهر اهتمام المنظمة بالعمليات الإنتاجية بدقة متناهية. أما أقل نسبة في

هذا المتغير للفقرات فهي (X24,X25) ،إذ بلغت شدة الإجابة للأفراد العينة لهمـــا (68.8,68.8) وبوسط حسابي (3.44) كليهما بانحراف معيـــاري (1.23,1.26) على التوالي ومعامل اختلاف (36.62% ,35.75%) على التوالي.

الجدول (١٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول متغير التركيز على العملية

ت	الشدة / الفقرات الفرعية	الوسط الحسابي الموزون Xw	الانحراف المعياري SD	معامل الاختلاف C.V	شدة الإجابة (الوزن النسبي)
X21	تسعى المنظمة دائما إلى ضبط عمليات إنتاجها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملية لإنجازها بدقة.	3.62	1.39	38.39	% 72.4
X22	ضبط إجراءات كل عملية إذ تعد العملية الأولى موردا للعملية الثانية وتحديد الانحرافات في كل عملية .	3.56	1.23	34.55	% 71.2
X23	يوجد في المنظمة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة تصميمها أن أمكن .	3.48	1.23	35.34	% 64.6
X24	يساعد مبدأ التركيز على العملية على تقليل حالات التلف والضياع في المادة الأولية .	3.44	1.23	35.75	% 68.6
X25	هنالك رقابة إحصائية واضحة على جميع العمليات الإنتاجية في المنظمة وتحدد الانحرافات بسهولة لغرض ضبط الجودة .	3.44	1.26	36.62	% 68.874
المعدل العام لملاءمة المعلومات		3.50	1.26	36.13	% 70.16

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

في ضوء ما سبق تشير النتائج إلى أن هناك بعض العناصر التي لها دور مؤثر في تدعيم مبادئ إدارة الجودة الشاملة أكثر من غيرهــا ويمكــن تحديــدها

بالآتي:

١- العناصر التي أسهمت في إغناء متغير التركيز على الزبون هي (X3,X1,X2) على التوالي.

٢- العناصر التي أسهمت في إغناء متغير القيادة الإدارية هي (X7,X8,X6) على التوالي.

٣- العناصر التي أسهمت في إغناء متغير مشاركة العاملين هي (X13,X14,X12) على التوالي .

٤- العناصر التي أسهمت في إغناء متغير التحسين المستمر هي (X16,X17,X18) على التوالي.

٥- العناصر التي أسهمت في إغناء متغير التركيز على العملية هي (X21,X22,X23) على التوالي.

ثانيا- وصف عوامل التفوق التنافسي وتشخيصها:

لأعطاء التفوق التنافسي وتشخيصه سيتم وصف أبعادها.وتشخيصها على وفق ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية للمنظمة المبحوثة على النحو الآتي:

١- الكلفة :

تشير نتائج الجدول (١٤) إلى إجابات أفراد العينة في المنظمة المبحوثة بشأن فقرات المتغير وباستخدام قيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعناصر هذا المتغير ،إذ تظهر النتائج إلى الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الكلفة (٣,٧٣) وبانحراف معياري (١,١٩) ووزن مئوي بلغ (٦٧,٦٤%)، المعدل العام للكلفة (X26–X30) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (74.64%) بوسط حسابي (3.73) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.19) مقابل معامل اختلاف (31.41%). وأن أعلى نسبة لفقرات هذا المتغير أسهمت في إغنائه هي للفقرتين (X27 , X26) (تعد الكلفة المنخفضة للمنتوج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المنظمة) (تحاول المنظمة ضبط عملياتها الإنتاجية للسيطرة على خفض التكاليف) ،إذ بلغت شدة الإجابة لكليهما (79.2%) وبوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.28 , 1.08) على التوالي مقابل معامل اختلاف (27.27, 28.28%) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X30) (تسيطر المنظمة على المنتجات وتحافظ على تقليل حالات الفشل الداخلي) ،إذ كانت شدة الإجابة للأفراد العينة (70%) وبوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (1.19) مقابل معامل اختلاف (34%)، وبناء على ما تقدم تبيّن للباحثين أن أفراد عينة البحث متفقون بوضوح حول سعي إدارة المعمل إلى اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف، وإن شعارها هو تقديم المنتجات بأقل الأسعار، وإنّها تسعى إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

الجدول(١٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول الكلفة

ت	أداة القياس / الفقرة	الوسط الحسابي الموزون X	الانحراف المعياري SD	معامل الاختلاف % CV	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X26	تعد الكلفة المنخفضة للمنتوج إحدى الأولويات الأساسية لسياسة المنظمة.	3.96	1.08	27.27	% 79.2
X27	تحاول المنظمة ضبط عملياتها الإنتاجية للسيطرة على خفض التكاليف.	3.96	1.28	28.28	% 79.2
X28	هنالك سياسة واضحة إزاء كلف منتجات المنظمة وتوجد رقابة دورية على ذلك.	3.54	1.28	36.15	% 70.8
X29	تستعمل المنظمة إجراءات ذاتية متنوعة للعملية الإنتاجية لتخفيض تكاليف الإنتاج.	3.70	1.16	31.35	% 74
X30	تسيطر المنظمة على المنتجات وتحافظ على تقليل حالات الفشل الداخلي.	3.50	1.19	34	% 70
المعدل العام لملاءمة المعلومات		3.73	1.19	31.41	% 74.64

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

٢- الجودة :

تشير نتائج الجدول (١٥) إلى المعدل العام للجودة (X31–X35) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (75.68%) بوسط حسابي (3.78) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.14) مقابل معامل اختلاف (30.40%). وأن أكثر العناصر التي أسهمت في إغناء هذا المتغير للفقرة (X31) (تستخدم المنظمة معايير متقدمة في تبني الجودة)،إذ كانت شدة الإجابة (79.6%) بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.03) مقابل معامل اختلاف(25.87%). في حين كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X34) (تقوم المنظمة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها)،إذ كانت شدة

الإجابة (72.4%) بوسط حسابي(3.62) وانحراف معياري بلغت قيمتــه (1.22) مقابل معامل اختلاف (33.70%) ،ومما ورد اتضح للبــاحثين أن أفــراد عينــة الدراسة متفقون بوضوح حول سعي المنظمة المبحوثة من تقديم منتجات ذات جودة عالية للزبائن وأن استخدام معايير متقدمة في تبني الجودة، وأن منتسبيها يشاركون في دورات تدريبية في الجودة على المستوى الوطني لتطوير جودة المنتجات.

الجدول (١٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعــاملات الاخــتلاف لاستجابات عينة الدراسة حول الجودة

ت	شدة الاتفاق / الفقرة	الوسط الحسابي الموزون X.W	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف CV%	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X31	تستخدم المنظمة معايير متقدمة في تبني الجودة	3.98	1.03	25.87	% 79.6
X32	طورت المنظمة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب المهارات.	3.90	1.07	27.43	% 78
X33	تستخدم المنظمة أدوات متعددة للسيطرة على الجودة وتحديد التالف ومعالجته .	3.74	1.04	27.80	% 74.8
X34	تقوم المنظمة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها.	3.62	1.22	33.70	% 72.4
X35	هنالك قسم يعنى بالجودة في المنظمة وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة .	3.68	1.37	37.22	% 73.6
المعدل العام لملاءمة المعلومات		3.78	1.14	30.40	% 75.68

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

3- المرونة :

تشير نتائج الجدول (١٦) إلــى الوســط الحسابي المــوزون العــام لمؤشــر المرونة(٣,٤٧) وبانحراف معياري (١,٢٤) ووزن مئوي بلغ (٦٩,٥٢%)، المعدل العام للمرونة (X36–X40) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (69.52%) بوســط حسابي (3.47) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.24) ومقابل معامل اختلاف (35.84%). وإن أعلى نسبة لفقرات هــذا المتغير أسهمت في اغنائه هي (X39) (هنالك إمكانية تغير عمل المكائن وبحسب

التغير في مواصفات المنتج) ،إذ كانت شدة الإجابة (71.6%) بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.09) مقابل معامل اختلاف(30.44%). في حين كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X38) (لدى المنظمة القدرة على تغيير آلاتها ومكائنها عند تغير الطلب على المنتج) ،إذ كانت شدة الإجابة (68.4%) بوسط حسابي(3.42) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.31) مقابل معامل اختلاف (38.30%)، وبناء على ما تقدم تبيّن للباحثين يظهر أن أفراد عينة الدراسة متفقون بشكلٍ واضح حول قيام المنظمة المبحوثة لتلبية حاجات الزبائن المتغيرة باستمرار، وأنها تستجيب للتغيرات المطلوبة.

(١٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول المرونة

ت	عبارة المقياس / الفقرة	الوسط الحسابي الموزون Xw	الانحراف المعياري SD	معامل الاختلاف CV%	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X 36	تستجيب المنظمة للتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين وتغير مواصفات المنتج بحسب رغباتهم	3.46	1.24	35.38	% 69.2
X 37	لدى المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئة الخارجية	3.46	1.12	34.10	% 69.2
X 38	لدى المنظمة القدرة على تغيير كمية إنتاجها عند تغير الطلب على المنتج .	3.42	1.31	38.30	% 68.4
X 39	هنالك إمكانية تغير عمل المكائن وحسب التغير في مواصفات المنتج .	3.58	1.09	30.44	% 71.6
X 40	تنتقل المنظمة من صنع منتج معين إلى منتج أخر بسهولة ولديها القدرة والكفاية في ذلك.	3.46	1.12	34.97	% 69.2
المعدل العام لملاءمة المعلومات		3.47	1.24	35.84	% 69.52

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

٤– التسليم :

تشير نتائج الجدول (١٧) إلى الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر التسليم(٣,٦١) وبانحراف معياري (١,١٧) ووزن مئوي بلغ (٧٢,٤٢%) المعدل العام للتسليم (X41–X45) ،إذ كانت شدة إجابة أفراد العينة (72.24%) بوسط

حسابي (3.61) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.17) مقابل معامل اختلاف (32.52%). وأن أعلى نسبة أسهمت في اغناء هذا المتغير للفقرة (X42) (تستخدم المنظمة إستراتيجيات معينة في عمليات التسليم كي تحافظ على وعودها تجاه زبائنها) ،إذ كانت شدة الإجابة (77.6%) بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.08) مقابل معامل اختلاف(27.83%). في حين كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X44) (تحاول المنظمة إيجاد طرق حديثة لعملية التسليم ووفق ما يريده الزبون الخارجي) ،إذ كانت شدة الإجابة (66.8%) بوسط حسابي(3.34) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.30) مقابل معامل اختلاف (38.92%)، وبناء على ما تقدم تبيّن للباحثين ان أفراد عينة الدراسة متفقون بشكل واضح حول سعي المنظمة المبحوثة من تقديم المنتجات للزبائن في الوقت المطلوب، وإن موظفي هذه المنظمة يعملون على تقليل وقت الانتظار عند تقديمهم للمنتجات، وأنها تقوم باستخدام طرق حديثة للتسليم المباشر لمنتجاتها.

الجدول (١٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول التسليم

ت	الفقرة / التقييس شدة	الوسط الحسابي الموزون X.w	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V%	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X 41	تسعى المنظمة إلى تقديم منتجاتها في الوقت الملائم للزبون وذلك لأجل الحفاظ عليه.	3.44	1.07	31.10	% 68.8
X 42	تستخدم المنظمة إستراتيجيات معينة في عمليات التسليم لكي تحافظ على وعودها تجاه زبائنها .	3.88	1.08	27.83	% 77.6
X 43	تحاول المنظمة تقليل فترة الانتظار الخاصة بزبائنها عند تسلمهم لمنتجاتها .	3.58	1.10	30.72	% 71.6
X 44	تحاول المنظمة إيجاد طرق حديثة لعملية التسليم ووفق ما يريده الزبون الخارجي .	3.34	1.30	38.92	% 66.8
X 45	للتسليم دور مهم في تحقيق أسبقية تنافسية مع توافر مبادئ الجودة الشاملة.	3.82	1.30	34.03	% 76.4
	المعدل العام لملاءمة المعلومات	3.61	1.17	32.52	% 72.24

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

٥- الإبداع :

تشير نتائج الجدول (١٨) إلى الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الإبداع(٣,٦٥) وبانحراف معياري (١,٢٦) ووزن مئوي بلغ (٧٣,٠٤%) المعدل العام للإبداع (X46–X50) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (73.04%) بوسط حسابي (3.65) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.26) مقابل معامل اختلاف (34.69%). وأن أكثر العناصر التي أسهمت في غغناء هذا المتغير للفقرة (X48) (تهتم المنظمة بأفكار الزبائن وإبداعاتهم وتأخذ بآرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها أن تطور المنتج) ،إذ كانت شدة الإجابة (77.2%) بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.14) ومعامل اختلاف(29.53%). وأن أقل نسبة في هذا المتغير للفقرتين (X49,X47) (تعد منتجات المنظمة من المنتجات المتميزة من حيث المواصفات والخصائص في سوق صناعة الأسمنت)،(تركز المنظمة على أكثر من إستراتيجية خاصة بالإبداع ومنها المتقطع والمستمر والإبداع الناتج عن الإدارة والأفراد العاملين أو الزبائن)،إذ كانت شدة الإجابة لكليهما (69.2%) بوسط حسابي(3.46) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.32) ومعامل اختلاف (38.15%).

الجدول (١٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول الإبداع

ت	المقياس / الفقرة / شدة	الوسط الحسابي الموزون Xw	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف% C.V	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X46	تتميز منتجات المنظمة بالتجديد والإبداع المستمر .	3.72	1.30	34.94	% 74.4
X47	تعد منتجات المنظمة من المنتجات المتميزة من حيث المواصفات والخصائص في سوق صناعة الأسمنت	3.46	1.32	38.15	% 69.2
X48	تهتم المنظمة بأفكار الزبائن وإبداعاتهم وتأخذ بآرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها أن تطور المنتج	3.86	1.14	29.53	% 77.2
X49	تركز المنظمة على أكثر من إستراتيجية خاصة بالإبداع ومنها المتقطع والمستمر والإبداع الناتج عن الإدارة والأفراد العاملين أو الزبائن .	3.46	1.32	38.15	% 69.2
X50	تحرص المنظمة على الإبداع في التسعير والتوزيع والترويج فضلاً عن إبداعها في المنتج وفق خطط موضوعة مسبقاً .	3.76	1.23	32.71	% 75.2
	المعدل العام	3.65	1.26	34.69	% 73.04

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

على ضوء ما سبق تشير النتائج إلى أن هناك بعض العناصر التي لها دور مؤثر في تدعيم عوامل التفوق التنافسي أكثر من غيرها ويمكن تحديدها بالآتي:-

١- العناصر التي أسهمت في إغناء متغير الكلفة هي (X26,X27,X29) على التوالي.

٢- العناصر التي أسهمت في إغناء متغير الجودة هي (X31,X32,X33) على التوالي.

٣- العناصر التي أسهمت في إغناء متغير المرونة هي(X39,X36,X37) على التوالي.

٤- العناصر التي أسهمت في إغناء متغير التسليم هي (X42,X45,X43) على التوالي.

٥- العناصر التي أسهمت في إغناء متغير الإبداع هي (X47,X50,X46) على التوالي.

مما ورد اتضح للباحثين ان أفراد العينة متفقون اتفاقا كبيرا حول المنتجات المقدمة من قبل المنظمة المبحوثة بأنها متميزة، وأنها تسعى إلى تطوير أساليب عملها على وفق خطط موضوعة مسبقا.

ولا بد من تحدي الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التفوق التنافسي لمعرفة أولويات اهتمام أفراد العينة من جهة وكذلك الوقوف عند أيٍّ من هذه الأبعاد لتأخذ جزءًا أكثر من غيرها.

ت	البعد	الوسط الحسابي الموزون	SD	C.V%	الوزن المئوي	الأهمية النسبية للأبعاد
١	الجودة	٣,٧٨	١,١٤	٣٠,٤٠	%٧٥,٦٨	الأول
٢	الكلفة	٣,٧٣	١,١٩	٣١,٤١	%٧٤,٦٤	الثاني
٣	الإبداع	٣,٦٥	١,٢٦	٣٤,٦٩	%٧٣,٠٤	الثالث
٤	التسليم	٣,٦١	١,١٧	٣٢,٥٢	%٧٢,٨٤	الرابع
٥	المرونة	٣,٤٧	١,٢٤	٣٥,٨٤	%٦٩,٥٢	الخامس

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لتباين تبني المنظمة المبحوثة في تطبيق متغيرات ادارة الجودة الشاملة وتبني عوامل التفوق التنافسي

يتضمن هذا المبحث اختبار تباين المنظمة المبحوثة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة بوصفه متغيرا مستقلا وتبني عوامل التفوق التنافسي بوصفه متغيرا تابعا،والعوامل تتضمن الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (تتباين المنظمة

المبحوثة في تطبيق وتبني متغيرات الدراسة).

وبهدف إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى لابد من اختبار الفرضيتين المنبثقتين عنها وعلى النحو الآتي:

أولاً – اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم (Ho): لا تتباين المنظمة المبحوثة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية البديلة (H_1): تتباين المنظمة المبحوثة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة.

ولأجل قبول الفرضية الإحصائية من عدم قبولها استخدم الباحثان لهذا الغرض الوسط الحسابي الموزون ومعامل الاختلاف ،كما مبين في الجدول (١٩)

الجدول (١٩) التحليل الإحصائي لتباين تبني المنظمة قيد الدراسة لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	الوسط الحسابي x	معامل الاختلاف c.v	الترتيب
التركيز على الزبون	4.01	%26.69	الأول
القيادية الإدارية	3.65	%35.22	الرابع
مشاركة العاملين	3.83	%31.11	الثالث
التحسين المستمر	3.85	%31.07	الثاني
التركيز على العملية	3.50	%36.13	الخامس

المصدر من إعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه ما يأتي :

١- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة فيما يخص متغير التركيز على الزبون (4.01) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (26.69 %) .

٢- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن متغير القيادة الإدارية (3.65) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (35.22 %).

٣- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن متغير مشاركة العاملين (3.83) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين

بلغت نسبة معامل الاختلاف (31.11 %) .

٤- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن متغير التحسين المستمر (3.85) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (31.07 %) .

٥- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن متغير التركيز على العملية (3.50) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (36.13 %) .

وعليه يتضح من النتائج أعلاه أن المنظمة تتباين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة إذ برز من خلال الوسط الحسابي الموزون البالغ (4.01) ومعامل الاختلاف البالغ (26.69%) أنها تتبنى متغير التركيز على الزبون في المقام الأول. ثم يأتي بعد ذلك متغير التحسين المستمر بوسط حسابي موزون (3.85) ومعامل الاختلاف قدره (31.07%). ثم يلي ذلك متغير مشاركة العاملين بوسط حسابي موزون (3.83) ومعامل الاختلاف قدره (31.11%). ثم يأتي بعد ذلك متغير القيادة الإدارية بوسط حسابي موزون (3.65) ومعامل الاختلاف قدره (35.22%). وأخيراً يأتي متغير التركيز على العملية بوسط حسابي (3.50) ومعامل الاختلاف قدره (36.13%).

وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على تباين المنظمة حول(عينة الدراسة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة).

ثانياً – اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

فرضية العدم (Ho) : لا تتباين المنظمة المبحوثة في تبني عوامل التفوق التنافسي .

الفرضية البديلة (H_1) : تتباين المنظمة المبحوثة في تبني عوامل التفوق التنافسي .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدم قبولها استخدم الباحثان لهذا الغرض الوسط الحسابي الموزون ومعامل الاختلاف أو كما مبين في الجدول (٢٠) أدناه :-

الجدول (٢٠) التحليل الإحصائي لتباين تبني المنظمة المبحوثة لعوامل التفوق التنافسي

المتغيرات	الوسط الحسابي x̄	معامل الاختلاف c.v	الترتيب
الكلفة	3.73	% 31.41	الثاني
الجودة	3.78	% 30.40	الأول
المرونة	3.47	% 35.84	الخامس
التسليم	3.61	% 32.52	الرابع
الإبداع	3.65	% 34.69	الثالث

المصدر من إعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه ما يأتي :

١- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن البعد التنافسي والمتمثل بـ(**الجودة**) (**3.78**) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (**30.40%**) .

٢- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن البعد التنافسي والمتمثل بـ(**الكلفة**) (**3.73**) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (**31.4i%**) .

٣- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة faHk البعد التنافسي والمتمثل بـ(**الإبداع**) (**3.65**) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (**34.69%**) .

٤- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن البعد التنافسي والمتمثل بـ(**التسليم**) (**3.61**) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (**32.52%**) .

٥- كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن البعد التنافسي والمتمثل بـ(**المرونة**) (**3.47**) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (**35.84%**) .

وعليه يتضح من النتائج السابقة أن المنظمة تتباين في تبني عوامل التفوق التنافسي إذ برز من خلال الوسط الحسابي الموزون البالغ (**3.78**) ومعامل

الاختلاف البالغ (30.40%) أنها تتبنى **بُعْدَ الجودة** في المقام الأول. ثم يأتي بعد ذلك **بُعْدَ الكلفة** بوسط حسابي موزون (3.73) ومعامل الاختلاف قدره (31.41%). ثم يلي ذلك **بُعْدَ الإبداع** بوسط حسابي موزون (3.65) ومعامل الاختلاف قدره (34.69%). ثم يأتي بعد ذلك **بُعْدَ التسليم** بوسط حسابي موزون (3.61) ومعامل الاختلاف قدره (32.52%). وأخيراً يأتي **بُعْدَ المرونة** بوسط حسابي (3.47) ومعامل الاختلاف قدره (35.84%).

وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على تباين المنظمة المبحوثة في تبني أبعاد التفوق التنافسي.

ونتيجة لصحة وثبوت الفرضيتين البديلتين (H1) للفرضيتين للفرعيتين عن الفرضية الرئيسة الأولى تأكد للباحثين صحة وثبوت الفرضية الرئيسة الأولى (تتباين المنظمة المبحوثة في تطبيق وتبني متغيرات الدراسة).

المبحث الثالث

اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته

بهدف تعرّف طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وعوامل التفوق التنافسي في المنظمة قيد الدراسة تم تخصيص هذا المبحث للتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للدراسة واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة عنه.

ولإعطاء قرار دقيق تم قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المنبثقة عنها، التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتفوق التنافسي). ولتحقيق أغراض هذا المبحث اعتمد الباحثان التحليل الإحصائي بين متغيرات أنموذج الدراسة وعلى النحو الآتي:

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

أ- **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وأبعاد التفوق التنافسي.

ب- **الفرضية البديلة(H_1):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وأبعاد التفوق التنافسي.

ولقبول الفرضية من عدم قبولها لابد من اختبار معامل الارتباط البسيط باستخدام (t) للتأكد من معنوية العلاقة بين متغير التركيز على الزبون وكل بعد من أبعاد التفوق التنافسي (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع)، إذ يشير الجدول (٢١) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير التركيز على الزبون وأبعاد التفوق التنافسي.

الجدول (٢١) علاقة الارتباط بين التركيز على الزبون والتفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

أبعاد التفوق التنافسي / التركيز على الزبون	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	قيمة t الجدولية	
معامل الارتباط (r)	0.908 **	0.809 **	0.731 *	0.912 *	0.884 **	5 %	1 %
قيمة (t) المحسوبة	14.995	9.528	7.418	15.369	13.083	2.704	3.307
النتيجة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	درجة الثقة 95 %	99%

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

(*) تغيرات معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (5 %).

(**) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (1 %).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أن قيم (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين متغير التركيز على الزبون ومتغيرات التفوق التنافسي (الكلفة، والجودة، والإبداع) والبالغة (14.995, 9.528, 13.083) على الترتيب هي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (3.307) عند مستوى المعنوية (1%) وهذا يعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية.

من جانب آخر تبين أن قيمة (t) المحسوبة بين متغير التركيز على الزبون ومتغيرات التفوق التنافسي (المرونة، التسليم) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.704) عند مستوى المعنوية (5%) وهذا يعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H_1) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية.

وبناءً على ما تقدم تبين ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن

الفرضية الرئيسة الثانية والمتعلقة بوجود علاقة ارتباط بين متغير التركيز على الزبون والتفوق التنافسي، وعليه يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير التركيز على الزبون ومتغير التفوق التنافسي، إن زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة لهذا المتغير من خلال تعرّف حاجات الزبائن والسوق والمنافسين يسهم اسهاما كبيرا في تفوقها التنافسي.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

أ- **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأبعاد التفوق التنافسي.

ب- **الفرضية البديلة(H_1):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأبعاد التفوق التنافسي.

ولقبول الفرضية من عدم قبولها لابد من اختبار معامل الارتباط البسيط وباستخدام اختبار (t) للتأكد من معنوية العلاقة بين متغير القيادة الإدارية وتحقيق التفوق التنافسي ،إذ يشير الجدول (٢٢) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير القيادة الإدارية وأبعاد التفوق التنافسي.

الجدول (٢٢)علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية والتفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

أبعاد التفوق التنافسي / القيادة الإدارية	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	قيمة t الجدولية	
معامل الارتباط (r)	0.973**	0.969**	0.939**	0.970**	0.986**	5%	1%
قيمة (t) المحسوبة	29.009	27.181	18.858	27.435	40.824	2.704	3.307
النتيجة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	درجة الثقة 95%	99%

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول أن قيم (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين متغير القيادة الإدارية ومتغيرات التفوق التنافسي (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) والبالغة (40.824, 27.435, 18.858, 27.181, 29.009) على الترتيب هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (3.307) عند مستوى المعنوية (1%) ،وهذا يعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ،وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) بين متغير القيادة الإدارية والتفوق التنافسي.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أ- **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التفوق التنافسي.

ب- **الفرضية البديلة(H_1):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التفوق التنافسي.

ولقبول الفرضية من عدم قبولها لابد من اختبار معامل الارتباط البسيط وباستخدام اختبار (t) للتأكد من معنوية العلاقة بين متغير مشاركة العاملين وتحقيق التفوق التنافسي. إذ يشير الجدول (٢٣) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير مشاركة العاملين والتفوق التنافسي.

الجدول (٢٣) علاقة الارتباط بين مشاركة العاملين والتفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

أبعاد التفوق التنافسي / مشاركة العاملين	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	قيمة t الجدولية	
معامل الارتباط (r)	0.976**	0.865*	0.830**	0.920**	0.879*	5%	1%
قيمة (t) المحسوبة	30.104	11.938	10.244	16.242	12.438	2.704	3.307
						درجة الثقة	
نتيجة القرار	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى %1	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى %5	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى %1	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى %1	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى %5	%95	%99

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من خلال نتائج الجدول (٢٣) وجود علاقة ارتباط معنوية عند المستوى 1% بين متغير مشاركة العاملين وعوامل التفوق التنافسي (الكلفة، والمرونة، والتسليم) ،إذ كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية ،وهذا يدل على وجود العلاقة الارتباطية ،وذلك يعني رفض فرضية العدم (**Ho**) وقبول الفرضية البديلة (**H_1**) (أي توجد علاقة ارتباط بين متغير مشاركة العاملين والتفوق التنافسي).

من جانب آخر تبين أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين متغير مشاركة العاملين وبعدي التفوق التنافسي (الجودة، الإبداع) البالغة (12.438, 11.938) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.704) عند مستوى المعنوية (5%) ،وهذا يعني رفض فرضية العدم (**Ho**) وقبول الفرضية البديلة (**H_1**) .

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

أ- **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق التفوق التنافسي.

ب- **الفرضية البديلة(H_1)** : توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق التفوق التنافسي.

ولقبول الفرضية من عدم قبولها لابد من اختبار معامل الارتباط البسيط وباستخدام اختبار (t) للتأكد من معنوية العلاقة بين متغير التحسين المستمر وتحقيق التفوق التنافسي إذ يشير الجدول (٢٤) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير التحسين المستمر والتفوق التنافسي.

الجدول (٢٤) علاقة الارتباط بين التحسين المستمر والتفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

أبعاد التفوق التنافسي / التحسين المستمر	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	قيمة t الجدولية	
معامل الارتباط (r)	0.966**	0.865*	0.853*	0.862*	0.874**	5%	1%
قيمة (t) المحسوبة	24.972	11.938	11.310	11.780	12.438	2.704	3.307
النتيجة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	درجة الثقة	
						95	99%

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٢٥) وجود علاقة ارتباط معنوية عند المستوى 5% بين متغير التحسين المستمر وعوامل التفوق التنافسي (الجودة، والمرونة، والتسليم) ،إذ كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى المعنوية (1%) ،وهذا يدل على وجود العلاقة الارتباطية، ويعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H_1) (أي وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) بين متغير التحسين المستمر والتفوق التنافسي).

٥- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

أ- **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملية وتحقيق التفوق التنافسي.

ب- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملية وتحقيق التفوق التنافسي.

ولقبول الفرضية من عدم قبولها لابد من اختبار معامل الارتباط البسيط وباستخدام اختبار (t) للتأكد من معنوية العلاقة بين متغير التركيز على العملية وتحقيق التفوق التنافسي إذ يشير الجدول (٢٥) إلى قيم معاملات الارتباط بين

متغير التركيز على العملية والتفوق التنافسي.

الجدول (٢٥) علاقة الارتباط بين التركيز على العملية والتفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

أبعاد التفوق التنافسي / التركيز على العملية	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	قيمة t الجدولية	
معامل الارتباط (r)	0.898 *	0.930 *	0.895 **	0.995 **	0.915 *	5 %	1 %
قيمة (t) المحسوبة	14.125	17.471	13.900	68.589	15.701	2.704	3.307
النتيجة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	درجة الثقة 95 %	99%

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٢٦) وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير التركيز على العملية وعوامل التفوق التنافسي (الكلفة، والجودة، والإبداع) عند مستوى المعنوية (5%) ،إذ كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم أي وجود علاقة ارتباط بين متغير التركيز على العملية والتفوق التنافسي.

ومن جانب أخر هنالك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) بين متغير التركيز على العملية وبعدي التفوق التنافسي (المرونة، والتسليم) ،إذ كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من قيم (t) الجدولية البالغة (3.707) ،وهذا يعني رفض فرضية العدم **(Ho)** وقبول الفرضية البديلة **(H_1)** (أي وجود علاقة ارتباط بين متغير التركيز على العملية وتحقيق التفوق التنافسي).

<u>وللتأكد من معنوية وإيجابية علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التفوق التنافسي لابد من اختبار الفرضيتين الآتيتين :</u>

أ- **<u>الفرضية العدم (Ho)</u>:** لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية

بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التفوق التنافسي ...

ب- **الفرضية البديلة (H_1)**: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التفوق التنافسي .

والجدول رقم (٢٦) يشير إلى النتائج النهائية لعلاقة الارتباط بين إدارة الجـودة الشاملة وتحقيق التفوق التنافسي .

الجدول (٢٦) نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيـق التفـوق التنافسي

المتغير التابع / المتغير المستقل	التفوق التنافسي	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	
إدارة الجودة الشاملة	0.913**	15.478	5 %	1 %
			2.704	3.307
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين موجبة وقوية عند المستوى 1 %		درجة الثقة	
			95 %	99 %

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٢٦) وجود علاقة ارتباط موجبـة ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وأبعـاد التفـوق التنافسي (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) معا بدلالة متغيراتها مجتمعـة إذ بلغ الارتباط بينهما (0.913)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.478) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.307) ،وهذا يدل على رفض فرضية العـدم (**Ho**) وقبول الفرضية البديلة (H_1) (أي وجود علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الـشاملة وأبعاد التفوق التنافسي).

يظهر مما تقدم أن اهتمام المنظمة مجتمع الدراسة بإدارة الجودة الـشاملة يسهم في تحقيق التفوق التنافسي

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

تمخضت عن الدراسة النظرية والعملية مجموعة من الاستنتاجات التي سيتم توضيحها في هذه الفقرة، إذ قام الباحثان بجمع الاستنتاجات الخاصة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التفوق التنافسي سوية وهي كما يأتي:

أولاً – مبدأ (التركيز على الزبون):

١- اتضح من خلال التحليل العملي بأهمية التركيز على الزبون وحصل على أعلى وسط حسابي قياساً ببقية المبادئ الأخرى.

٢- لارضاء الزبون الخارجي لابد من الاهتمام بأسبقية التسليم في الوقت المحدد واستخدام أكثر من وسيلة لإنجاح عملية التسليم فمن خلال التحليل اتضح بأن أقوى علاقة كانت بين التركيز على الزبون وأسبقية التسليم لما للتسليم من دور مهم في حصول الزبائن على منتجات المنظمة في وقت الحاجة لها.

٣- إن علاقة التركيز على الزبون والكلفة كانت هنالك اهتمام من قبل أفراد العينة بأهمية الكلف الخاصة بالمنتجات التي تقدمها المنظمة ومن ثم لابد من دراسة وتحديد التكاليف بدقة وتقليلها إلى أقل ما يمكن.

٤- أغلب الأفراد العاملين يهتمون بعمليات الإبداع الخاص بالمنتجات التي تنتجها المنظمة باستخدام الطرق والأشخاص والترويج والتوزيع وغيرها. ويجب أن يكون هنالك نوع من الإبداع في هذا المجال ومن ثم سيتحقق التفوق التنافسي للمنظمة المبحوثة.

٥- هنالك عقود بين المنظمة ومؤسسات التعليم العالي لتأهيلها لنيل شهادة الآيزو،وهذا جعل الجودة تأتي بالمرتبة الرابعة لكون باقي الأسبقيات تحتاج إلى تفعيل وتطبيق أكثر من الجودة.

٦- اتضح أن العلاقة بين التركيز على الزبون والمرونة كانت في المرتبة الأخيرة وهذا طبيعي لكون عملية التغير في المكائن والآلات نوعاً ما صعبة التغير في المنظمة قيد الدرس بسبب التكوينة الصعبة لهذه الآلات.

ثانياً – مبدأ (القيادة الإدارية) :

١- تركز الإدارة العليا جل اهتمامها على عمليات الإبداع في استخدام طرائق التسويق والإنتاج وكيفية تطبيق لإدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيق عمليات الإبداع في منتجاتها وكيفية تسويقها والتميز على المنافسين.

٢- كان جل اهتمام الإدارة العليا وسياساتها هـو الكيفيـة التـي تـستخدمها لتخصيص الكلفة ومن ثم احتلت الكلفة من حيث علاقات الارتباط المرتبة الثانية.

٣- تركز الإدارة العليا في المعمل على أهمية عملية التسليم وكيفيـة إيـصال منتجاتها إلى الزبون الخارجي بأقصر الطرق وبأقل وقت انتظار وكانت العلاقـة بين الإدارة العليا وأسبقية التسليم احتلت المركز الثالث من حيث باقي الأسبقيات.

٤- كان من بين اهتمامات الإدارة الغليا أيضاً التركيز على أسبقية الجودة وهذا ما وضحته علاقات الارتباط الخاصة بذلك، وهذا يدل على إيمـان الإدارة الغليـا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق التفوق التنافسي.

٥- من خلال التحليل العملي حصلت المرونة على المرتبة الأخيرة من حيـث ترتيب الأهمية وذلك بسبب صعوبة تغيير الآلات والمكائن في المعمل قيد الـدرس لأسباب فنية.

ثالثاً – مبدأ (مشاركة العاملين):

١- من خلال التحليل أتضح بأن هذا المتطلب يركز على أهميـة تخـصيص التكاليف لأن منتجاتهم مستوفية لمواصفات الجودة وكانت العلاقة بـين مـشاركة العاملين وتخفيض الكلفة قد احتلت المرتبة الأولى.

٢- ركز الأفراد العاملين على أهمية اعتماد طـرق تـسليم فاعلـة وتـسليم المنتجات للزبون في الوقت الملائم ،ومن خلال التحليل الإحصائي كانت العلاقـة بين مشاركة العاملين وأسبقية التسليم قد حازت على اهتمام عالٍ من قبل الأفـراد العاملين وكانت في المرتبة الثانية .

٣- أتضح أن عمليات الإبداع كان لها دور أساسي في نفوس الأفراد العاملين وقد ركز الأفراد على أهمية الإبداع وكانت العلاقة إيجابية بين المتغيرين.

٤- أغلب الأفراد العاملين ركز على أهمية الجودة وأتضح أن أغلبهم انتظموا بدورات تدريبية خاصة بذلك وكانت العلاقة أيضاً إيجابية.

٥- أغلب الأفراد العاملين أوضحوا بأن المرونة تعد صعوبة التطبيـق فـي معامل الإسمنت لأسباب التي تم ذكرها في المطلب الأول والثاني.

رابعاً – مبدأ (التحسين المستمر):

١- أغلب عمليات التحسين المستمر كانت تركز على كيفية تحسن المنتجـات والطرق الإنتاجية، لتقليل التكاليف الكلية،وكانت العلاقة إيجابية واحتلـت المرتبـة الأولى بين التحسين المستمر والكلفة .

٢- تعتمد عمليات التحسين المستمر على القدرات الإبداعيـة التـي تمتلكهـا المنظمة وكانت العلاقة إيجابية بين المتغيرين وركزوا على أهمية الإبداع في هـذا المجال.

٣- حازت الجودة كأسبقية تنافسية في ضمن عمليات التحسين المستمر المرتبة

الثالثة، ولابد من إجراء عمليات التحسين المستمر على المنتج التسويقي لتحقيق الجودة اللازمة.

٤- شملت عمليات التحسين المستمر طرق التسليم وكيف سيتم تحسينها وتطويرها بما يلائم الزبون الخارجي ،وكانت العلاقة إيجابية بين المتغيرين .

٥- إن العلاقة بين التحسين المستمر وأسبقية المرونة كانت في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل على صعوبة التغير في مكائن ومعدات المنظمة .

خامساً – مبدأ (التركيز على العملية) :

١- كان متطلب التركيز على العملية يؤكد أهمية التسليم لعدم تكدس المنتجات في المخازن أو في العمليات الإنتاجية وتقليل تكاليف المخزن وكانت العلاقة قوية وحاز على المرتبة الأولى .

٢- أهمية التركيز على جودة المعدات والآلات وتأثير ذلك في الجودة النهائية،إذ كانت العلاقة قوية بين المتغيرين، وهذا ما أظهره التحليل الإحصائي.

٣- للابداع دور مهم في عملية الإنتاج لإنتاج منتجات ذات جودة عالية ،إذ كانت العلاقة قوية بين المتغيرين .

٤- ركز هذا المتطلب أيضاً على تقليل الكلفة إلى أقل ما يمكن من خلال تحسين عملية الإنتاج وتقليل الضياع والهدر في هذه العملية .

٥- اتفق أغلب المجيبين على كون المرونة وفي جميع المتطلبات كانت في المرتبة الأخيرة وهذا يدل على اتفاق جميع المجيبين على صعوبة التغير في الترتيب أو موقع المنظمة.

المبحث الثاني

التوصيـــات

بناءً على الاستنتاجات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات الآتية :

أولاً– التركيز على عمليات التسليم واستخدام طرق التسليم الملائمة للزبون ومعرفة أي قصور في هذه الأسبقية وذلك بسبب الأهمية لهذه الأسبقية بحسب رأي الزبون.

ثانياً – لابد من توجيه أنظار القيادة العليا في المنظمة إلى الأخذ بنظر الاعتبار دراسة التكاليف وتخصيصها إلى أقل ما يكلف وذلك لتحقيق التفوق التنافسي في مجال قيادة الكلفة وهذا يقلل من حدة المنافسة بين منتجات المنظمة والمنتجات المنافسة.

ثالثاً – تشجيع عملية الإبداع داخل المنظمة وبث روح التعاون والإبداع بين صفوف العاملين. وذلك لتحقيق التفوق التنافسي.

رابعاً – ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وخاصة متطلب التركيز على الزبون ومعرفة جودة منتجات المنظمة من خلاله؛لأن الزبون هو الهدف النهائي لمنظمتنا .

خامساً – ضرورة الاهتمام بأسبقية المرونة في العمليات الإدارية الذي أظهر المرونة في المكائن والمعدات التي لها علاقة وثيقة مع متطلب التركيز على الزبون ،وذلك عن طريق إعادة هيكلة العمل الإداري على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

سادساً– ضرورة التركيز على أسبقية التسليم وعلى مستوى جميع المتطلبات ودراسة الإخفاقات التي قد تحدث في هذا المجال لكون هذه الأسبقية حصلت على اتفاق كامل بين كل المتطلبات.

سابعاً – دراسة أسبقيات التفوق التنافسي وإمكانية تطبيقها وبحسب دورها لكل متطلب ومعرفة أي أسبقية لها الأهمية الأكثر لكون هنالك اختلاف في ترتيب الأسبقيات بين متطلب وآخر.

ثامناً – ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار من قبل الإدارة العليا بالأفكار والمقترحات والآراء التي يطرحها الزبون ؛لأنه الهدف النهائي الذي تحاول منظمات الأعمال إشباع حاجاته ومن ثم الأرباح التي تحققها المنظمة هي معتمدة اعتماداً كلياً على الزبون الخارجي.

تاسعاً – وضع آلية معينة من قبل متخذ القرار في المنظمة قيد الدرس للاهتمام بالأسبقيات وتهيئة العمل الإداري داخل المنظمة ولكل متطلب ومعرفة أي أسبقية لها الأهمية من حيث الاهتمام والبدء بوضع البرامج الخاصة بذلك من قبل متخذي القرار. وهي كما موضحة في المخطط الآتي :

ترتيب الأسبقيات	التركيز على الزبون	القيادة الإدارية	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	التركيز على العملية
1	التسليم	الإبداع	الكلفة	الكلفة	التسليم
2	الكلفة	الكلفة	التسليم	الإبداع	الجودة
3	الإبداع	التسليم	الإبداع	الجودة	الإبداع
4	الجودة	الجودة	الجودة	التسليم	الكلفة
5	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

القرآن الكريم .

أ) الكتب:

١-جودة، محفوظ،العلاقات العامة: مناهج وممارسات،(عمان: دار زهران للطباعة والنشر،٢٠٠١) .

٢-الدرادكة، مأمون، والشبلي، عادل، الجودة في المنظمات الحديثة، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢ .

٣-زين الدين، فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، ط ١، القاهرة ، مصر،١٩٩٩.

٤-السقاف، حامد عبد الله، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع،٢٠٠٥).

٥-السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية ٢٠٠٠.

٦-صالح، قاسم حسين، الإبداع في الفن، بغداد، دار الرشيد للنشر، ١٩٨١.

٧-الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي ، هاشم فوزي دباس (إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦).

٨-الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية/ مدخل إستراتيجي متكامل)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥).

٩-الطائي، يوسف حجيم، ومحمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، نظم إدارة الجودة، ٢٠٠٠.

١٠- العاقل، فاخر، علم النفس، ط٤، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٧٥.

١١- عبد العزيز أبو نبعة وفوزية مسعد، إدارة الجودة الشاملة. المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، المجلد ٢٠، ع ٧٤، مسقط، عُمان، ١٩٩٧ .

١٢- العسكري, احمد شاكر, التسويق الصناعي مدخل إستراتيجي , دار وائل للطباعة والنشر, الطبعة الأولى , عمان , ٢٠٠٠.

١٣- قدار، طاهر رجب، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والآيزو٩٠٠٠، (سوريا: دمشق، مكتبة الأسد للطباعة والنشر، ١٩٩٨).

١٤- محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح، إدارة الإنتاج والعمليات،(بغداد: مكتبة الذاكرة للتوزيع، ٢٠٠٤).

١٥- المشهداني وهرمز، محمود حسن وأمير حنا، الإحصاء، جامعة بغداد، بيت الحكمة، ١٩٨٢.

١٦- موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، ١٩٩٠.

ب) الرسائل والأطاريح الجامعية :

١-الحيالي، ياسين محمد حسين، الإبداع في التدابير الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٤.

٢-الدباغ، تماظر عبد الوهاب، اثر بعض خصائص العمليات في العلاقة بين قرارات تطبيق

التكنولوجيا والخيار الإستراتيجي لنوع الأعمال، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٩٩٩.

٣-الدليمي، أمل علي خضير، العلاقة بين أبعاد العمل والرضا، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد،٢٠٠٥.

٤-الربيعي، رشا عباس عبود، أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية / دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٥.

٥-الزبيدي، غني دحام تناي، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٤.

٦-العنزي، سعد علي حمود،العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات، دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية العامة العراقية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٩٩٠.

٧-الفيحان، ظافر طاهر حسان، (أثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسي)، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد ١٩٩٩.

٨-الكبيسي، صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وإثرها في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٢.

٩-المعموري: إيثار عبد الهادي محمد، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد ١٩٩٩.

١٠- المناصير، علي فلاح، إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الأردنية- كلية التجارة، ١٩٩٤).

١١- المنصوري، ياسر منصور، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الإداري، دراسة ميدانية مقارنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٩٩٧.

١٢- النجار، دجلة محمود مهدي، أثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد،٢٠٠١.

١٣- الونداوي، هشام طلعت عبد الحكيم،علاقة الأداء المالي بالميزة التنافسية وأثرهما في العائد والمخاطرة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية ٢٠٠٢.

ج) الدوريات :

١-البرواري، نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية/ رؤية مستقبلية/ مجلة المنصور، بغداد، المجلد الأول، العدد الأول، ٢٠٠٠.

٢-الخطيب، أحمد، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمّان، الأردن، (١٩٩٩).

٣-الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- دراسة تطبيقية- جامعة الكوفة- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول- العدد (٣)- السنة الأولى ٢٠٠٥.

٤- طالب، علاء فرحان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة

ورأس المال الفكري وأهميتهما في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة)، بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء / بعنوان : (بالبحث العلمي نبني مستقبل العراق) الذي عقد في الفترة ١٨ – ١٩ / نيسان/ ٢٠٠٦.

٥-العارضي، جليل كاظم مدلول، رأس المال الفكري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة وانعكاس ذلك في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمات،دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي، – مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول- العدد (٤)- السنة الثانية ٢٠٠٦.

٦- عبد العزيز أبو نبعة وفوزية مسعد ، (١٩٩٧) ، إدارة الجودة الشاملة . . المفاهيم والتطبيقات ، مجلة الإداري ، المجلد ٢٠ ، ع ٧٤ ، مسقط ، عُمان .

٧-العلي، عبد الستار محمد, تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة, ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي, جامعة الأمارات العربية المتحدة, العين, الإمارات العربية المتحدة, ١٩٩٦.

٨-العنزي: سعد علي حمود، أثر المناخ التنظيمي في الأداء التمريضي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد السابع، العدد الثاني والعشرين، بغداد ١٩٩٥.

٩-القحطاني، سالم سعيد، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (٧٨)، أبريل، (١٩٩٣).

١٠- الكبيسي، عامر وحرحوش، عادل،(١٩٨٩) ، مشاركة العاملين في الإدارة ، آراء وقضايا مع ملامح من التجربة العراقية، مجلة التنمية الصناعية العربية، جامعة الدول العربية، العدد ١٩ــ ٢٠، تموز.

١١- مجلد المستقبل العربي للعلوم الإدارية،(الميزة التنافسية)، الجزائر: عدد ٢٥٤ ، ٢٠٠٠،

١٢- وديع، محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس١٩ ، ٢١ جوان ٢٠٠١ .

ثانيا: المصادر الأجنبية :

أ) الكتب:

1- A- Boadu. G. Martin, Joseph, Production and Operation Management an Applied Modern approach, John Weilew, E Sonsinc, New York, 1999.

2- Adam, Everett, E., & Ebert, Ronald, J.: Production and Operations, Management: Concept, Models and Behavior: 5th ed., Prentice-Hall New Delhi (1996).

3- Ahmed, S., Hassan, M.H.& Devi, S.L.,(2001)," Implementation Imperatives of TQM in A service Organizational An Emphasis on participatory Dimensions", Dep. of Mechanical Engineering, University of Malaya, Avaliable from.

4- Anastasi, Anne (1982), "Psychological testing", 5th edition, MacGregor publishing company, New York.

5- Bank, John, The Essence of limited, New Delhi, 1992.

6- Bank, John, The Essence of limited, New Delhi, 1996.

7- Benhard, R. (1991) Public Administration: an Action Orientation.

8- Bounds, G. Yorks, Ladams, M. and Rauney, G, Berond Total Quality Management to Ward The emerging paradigm McGraw-Hill, New York, 1994.

9- Brown, F. & Jacqueline, L. A Study in organizational change : the Attitude of personal Toward TQM implementation in state Department of Education, Dissertation Abstract international, 1995 .

10- Chase, R. & others (2001), "Fundamentals of operations management", 4th edition, McGraw – Hill companies, Inc, USA.

11- Cliar, Guyst (1997), "Total quality management in information services", Bow Ker – Sour.

12- Crosby, Philip, et al, Management, Quality and competitiveness, 2nd, Edition, The McGraw- Hill, 1999.

13- Daft, R.L., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: West Publishing Co.). (1992).

14- Daft, R.L., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: West Publishing Co.). (2001).

15- Dale, B. and Cooper, C. and Wilkinson. A., Managing Quality and Human Resources A Guide to Continuous Improvement, Great Britain, Black Wel Publishers Inc, 1997.

16- Date, B. G. Ed. Management Quality. Prentice Hall. U. K., 1994.

17- Davis, K., (1967)"**Human Relations at work "The Dynamics of organizational Behavior,** 3rd Ed, Mc Graw-Hill, Inc, Co. U.S.A.

18- Dimitriades, A. : Empowerment in Total Quality Management : Academy of Management, McGraw – Hill, New York, 2001.

19- Dybeck; Improve delivery performance using the principles of TQM, MSC, Industrial & Manufacturing science, Cranfield University , 1993 .

20- Ebel, Robert, Essentials of education measurement, Engle wood, cliffs, New York, Paretic hall, Inc., 1972.

21- Feigenbaum, A. V Total Quality control. New York, McGraw Hill. Inc. 1991.

22- Fran ., E . Not so strange Bed Fellows marketing & Total Quality Management , Managing Service Quality , (1995) .

23- Geotsch, D.L. & Davis, S.B. (1997), "Introduction to total quality, productivity, competitiveness", Prentice – Hall co., Inc.

24- Groover, Michael, A, Tomorrows Total Quality Management Quality Progress, November, 1996.

25- Halloran, Jack, Applied Human Relations An organizational, Appro, 1978.

26- Handy, C. B., understanding organization, 3/ed, London Penguin Book, 1980.

27- Harris, Wadswort, M., stephens, Kenneth, and God fry , m. , "modern Methods for Quality control and improvement" John wily and sons , 1986.

28- Harrison, A. Slack, N., Chamber, H.C, & Johnston, R., (1998),''**Operation Management** ''2nd Ed, PH man, publisher.

29- Haynes, M. & Wallace, management analysis, concepts & cases, 3rd. ed, N. J. prentice-hill, 1975.

30- Heizer, J., (1999), "Principles of Operations Management", 3rd.ed., Prentice-Hall , Inc., U.S.A.

31- Hicks, Herbert, G. & Cullet, Ray C., Management, Mc Graw Hill, Inc, 1981.

32- Hopwood, I. , Quality Assurance: The Route to Efficiency and Competitiveness (Prentice-Hall, New Jersey, 1974).

33- Jones, G.R., organizational theory : texts & Cases, New York Addison-wesley Publishing Com. Inc, 1995.

34- Kabollan, Le. & Brazaley, M. TQM in the Federal sector: Discourse, practices and. Movements, paper presented at the Annual conference of the Association of publicly and. Management, San Francisco 1990.

35- Kenneth, E. Runyon, (1982), "The Practice of Marketing", Bell & Howell Co.

36- Kotler P.& Armstrong G., (1999) , "Principles of Marketing", Prentice-Hall , Inc ., U.S.A.

37- Kotler, Philip, Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey (1995).

38- Kotler, Philip; Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall, New Delhi, (1990).

39- Macmillan, H., & Tompoe, M: Stategic Management: Process, Content, and Implementation, Oxford, New York (2000).

40- Markland , Robert E , Shawnee K. Vickery & Robert A. Davis ;Operation Management . concepts in manufacturing and services , West publishing company, New York , 1995.

41- Martinich, Joseph, Production and Operation Management an Applied Modern approach, John Weilew, E Sonsinc, New York, 1997.

42- Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959.

43- Newstrom, J.W.& Davis, K., (1997)," **Organizational Behavior" Human Behavior at work,** Mc Graw-Hill, Inc U.S.A.

44- Noe, R.M., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., (1994)''Human Resource Management'': Gaining A competitive Advantage, Austen Press, Richard, D. Irwin, Inc, U.S.A.

45- Oakland, John (1995), "The role of TQM in the management of change, Chapter (1), From quality management for success, An Anthology at the total quality experiences, Sydney Jary limited, First publishing.

46- Okland, John, Total Quality Management (New York: Butterworth Heinemanu, 1992.

47- Pisano G. P. & Wheel wright. Sc. (1995), The new Logic of hightech R. & D., HBR, Sep.-oct.

48- Pitts, R., & Lei, D., Stategic Management: Building and Sustaining Competitie Advantage, West Pub. (1996).

49- Porter, Michaei, Changing Paitdrns of International Completion California Management Review, Vol. (26), N(2) (1998).

50- Pride, W. M & Ferrwll, O. C. Marketing concepts and Strategic, Houghton miffin miffin company, Boston, 1997.

51- Rastogi P.N., Productivity Innovation & management Development, London, Pitman, Publishing Ltd., 1988.

52- Ray, Payne, L. "Relationship of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context and Hieratical Position, Administrative Science Quarter Iv, Vol. 18, 1992.

53- Read, H. Fran , E . Coate, J. Not so strange Bed Fellows marketing & Total Quality Management , Managing Service Quality , (1996) .

54- Robbins, Stephen P., The Administration Process, New Jersey, Prentice-Hill Inc. 1976.

55- Ruo, et al , A . (1996) . Total Quality . Management : A cross – Functional perspective , John Wiley and sons , Inc ., New York.

56- Scott, W.G., and Mitchell, T.R., Organization theory: A structural and Behavioral Analysis, (New York, Richard D. Irwin, Inc., 1994.

57- Slack, et al, Operations management, 2nd , edition Financial Timis, Great Britain, 1998.

58- Steven G. & Ronald Skiner, "Marketing" Haughton Nifflon Boston. McGraw-Hill, New York, (1990).

59- Stonebarker, Peter W. & Leong G. Keong: Operations Strategy:

Focusing Competitive Excellence. Allyin & Bacon, U.S.A. (1994).

60- Vonderembse , Mark . A . and White , Gregory P . , " Operations Management ", 1991.

61- Wadswort , Harrison , M . , Stephens , Kenneth , and God fry , m. , "modern Methods for Quality control and improvement" John wily and sons , 1986 .

62- Wite , B. k ; development of a Total Quality Management Plan for Davia Grant . USAF Medical center Travis Air Force Baze , California , 1991 .

ب) الدوريات :

1- Bernhard, (1991),''Conceptual Dimensions and Boundaries of participation organizations A critical Evaluation'', Administrative Science Quarterly, vol.23, March.

2- Black, Simon & Porter, Leslie (1996), "Identification of the critical factors of TQM decision sciences", Vol. 27, No. 1.

3- Cotton, J., L. Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengrnick-Hall, M.L., and Jennings, K.R.,(1988), Academy of management Review ,. vol. .13,NO.1.

4- Coyle-Shapiro, Jacqueline, A.M., (1999),'' Employee Participation and assessment of organizational change intention: A three Waves Study of total quality Management, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.35, Issue.4.

5- Dachler, H. Peter. & Wilpert, Bernhard, (1978),''Conceptual Dimensions and Boundaries of participation organizations A critical Evaluation'', Administrative Science Quarterly, vol.23, March.

6- Deming , (1986) " Total Quality Management " .

7- FOY, Nancy & Herman, Gadon, (1976),''Worker participation: Contrasts in three Countries,'' Harvard Business Review, May-June.

8- Gallear, David & Ghobadian, Abby, (2000)," AN Examination and non-Prescriptive model of the TQM implementation Process", Middesex University Business School, London, Available from, musbs.Mdx.ac.uk/research/Discussion paper/Business and Management/pdf.

9- Goldhaer, Joel D. (1986). In the Factory of the future, Innovation is Productivity, research management, Vol. XX, X, No. 2.

10- Harvey, Satrina & Millett, Bruce, (1999),'' OD TQM and Bpr: A comparative Approach'', Australian Journal of management & organizational Behavior, vol.2, NO.3.

11- Johns, Richard & Moesel Douglas & Hitt. Michael, The Market for Corporate Control and Firm Innovation, Academy of Management Journal,

October, Vol. (39), N(5) (1989).
12- Kenneght, K., The A Descriptive Model of The Intro-Firm Innovation Process, Journal of Business, Vol. (40), N(4), October (1982).
13- kumar, K., (2002)," The Role of (TQM) In The Present Business Scenario t", Preceding of the 33rd Hawai international Conference on system sciences, Rotterdam, The Netherlard, Available from ,faculty .ist.unomaha .edu/ squresh/ cv.pdf.
14- Martin, Harry, J.,(1989)," Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions", Human Relation, vol.42, NO.7.
15- Price, Michael J.& Chen E. Eva, (1993), Total Quality Management is Small, High Technology Company, California Management Review, Vol.XXVII,No.12,(Spring).
16- Pritchard, R.D., and Karasick, B.W., The effect of organizational climate on managerial job Performance and Job Satisfaction, organizational Behavior and Human Performance, Vol.9., 1999.
17- Riley, James, F. (1993) "Just Exactly What is Total Quality Management", Personal Journal, vol.72, Feb.
18- Skinner, W., (1992), "Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon", Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No. 1, (March).
19- Subramanian, A. & Nilakanta, S., (1996), organizational innovativeness : Exploring The relationship between organizational Performance, omega, Vol. 24, No.6.
20- Terziovski, Mille, & Samson, Danny,(1999)," The linke between total quality management practice and Organizational Performance ",International Journal of Quality & Reliability Management, vol.16, NO.3
.
21- Thompson, V.A., Bureaucracy & Innovation, Administrative Science Quarterly, Vol. (5), June (1965).
22- Weeb, P. & Bryant, H. (1993) "The Challenge of Kaizen Technology of American Business Competition", Journal of Organizational Change Management, vol.6, no.4.

ثالثاً: الإنترنت:

1- Butler , D. (1995-1996) comprehensive survey on How companies improve performance through Quality Efforts : common Features contributing to improved performance: http//www.dbainc.com/dba2/library/survey/section.
2- Hammett, Pat, (2000)," Organizing for Quality", university of Michigan, Available from, www.osat.umich-edu.
3- Harris, O.J., Stevens, R.E.& Chachere, J.G., (2000)," AN

Exploratory study of Commitment in not-for-Profit Organizations: Churches", Northeast Louisiana University, Available from, **http://www/ft.k12./a.us/board.min/minutes.**

4- Malhi, Ranjit singh, (2000)," Understanding Total Quality Management", Articles, Available from,**www.higbeam.com/library/doc.asp.**

5- Peter., Smith" Systemic Knowledge Management", Managing Organizational Asset for Competitive, Vantage WWW. Article. Com, 2002.

6- Poutsma, Erik, (2001)," Recent trends in Employee Financial Participation in the European union", European Foundation For the Improvement of living and working conditions, Available from, http://www.eurofound.ie

7- Zhang, Zhihai,(1998),"Developing A TQM. quality management Method Model", University of Groningen, The Netherlands, Available from, www.ub.rug.nl/eldoc/som/97.

ملحق (١)

المقابلات مع مسؤولي معمل سمنت الكوفة الجديد

ت	العنوان الوظيفي	التحصيل الدراسي	هدف المقابلة	عدد المقابلات
١	مدير المعمل	بكالوريوس	– عرض موضوع الدراسة واستحصال الموافقة على اتخاذ المعمل مجتمعا للبحث . – نبذة تاريخية عن المعمل . – التعرف على السياسات والبرامج الخاصة بالجودة	٣
٢	رئيس قسم الجودة	بكالوريوس	– التعرف على السياسات والبرامج الخاصة بالمعمل. – التعرف على السياسات والعقود المبرمة لغرض تحسين الجودة .	٢
٣	مدير النوعية	بكالوريوس	– التعرف على السياسات والبرامج الخاصة بالنوعية – معلومات عن تاريخ المعمل .	٤

ملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

الاستبانـــــة

عزيزي المجيب الكريم ....

تحية طيبة .....

نضع بين يديك استمارة الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات الدراسة الموسومة بـ(إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التفوق التنافسي / دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد) لذا نرجو الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية. علماً أن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً . بيانات تتعلق بالمجيب عن الأسئلة :

أ. الجنس : ذكر ☐ أنثى : ☐

ب. العمر :

ج. التحصيل الدراسي :

د. المنصب (المركز الوظيفي) :

ه. عدد سنوات الخدمة في المعمل :

ثانياً – مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

١- التركيز على الزبون :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً ٥	أتفق ٤	محايد ٣	لا أتفق ٢	لا أتفق تماماً ١
١	تبنت المنظمة نظاماً للمعلومات لمعرفة حاجات الزبون وإمكانية إشباعها.					
٢	تحاول المنظمة البحث عن الوسائل الخاصة برضا الزبون عن منتجاتها.					
٣	تعد المنظمة الزبون شريكاً وحليفاً إستراتيجياً لها وعليه يتم تخطيط كمية الإنتاج وجودته.					
٤	هنالك تكامل بين رضا الزبون الداخلي والخارجي لغرض تحديد التنبؤ الصحيح باحتياجات الزبون .					
٥	يعد الزبون القاعدة الأساسية التي على ضوئها يتم تحديد الجودة للمنتجات وفق المواصفات التي يرديها.					

٢- القيادة الإدارية :

ت	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	هنالك إيمان واضح من قبل الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة					
٢	تناقش الإدارة العليا وباستمرار كيفية تحسين الجودة اعتمادا على إدارة الجودة الشاملة.					
٣	تسعى الإدارة إلى بث مفاهيم الجودة الشاملة بين الأفراد العاملين.					
٤	تجري الإدارة وباستمرار تغيرات في هياكلها التنظيمية لتطابق أو لتتواءم مع تغيرات إدارة الجودة الشاملة.					
٥	تسعى الإدارة العليا لتأسيس وتفعيل قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة .					

٣- مشاركة العاملين :

ت	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
	تشجع الإدارة العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرار لتحسين الأداء					
	هنالك تفهم وتعاون بين العاملين والإدارة العليا بخصوص مبادئ الجودة الشاملة .					
	الجودة مسؤولية الجميع ومشاركة العاملين أحد الأركان الأساسية لنجاح تطبيق هذه المبادئ.					
	تحاول الإدارة العليا تقليل حالات الصراع الفردي عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .					
	تمنح الإدارة العليا مكافئات مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة عالية.					

٤- التحسين المستمر :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	تسعى المنظمة دائماً إلى تحسين عملياتها الإنتاجية لتتواءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المرونة الممكنة .					
	للشركة دور أساسي في تحسين أدوات السيطرة على الجودة واستخدام الأدوات الحديثة.					
	تعتمد المنظمة على نظم وأساليب جديدة لتحسين أدائها الإنتاجي وخاصة تبني إدارة الجودة الشاملة					
	تقارن المنظمة نفسها مع المنظمات المتنافسة لتحسين منتجاتها قياساً بالمنافسين.					
	تحاول المنظمة إدخال بعض التقنيات الحديثة في التغليف والتعبئة والإنتاج لأحداث تغيرات مستمرة على منتجاتها.					

٥- التركيز على العملية :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	تسعى المنظمة دائماً إلى ضبط عمليات إنتاجها وتعريف العاملين بتفاصيل كل عملية لإنجازها بدقة.					
٢	ضبط إجراءات كل عملية إذ تعد العملية الأولى مورداً للعملية الثانية وتحديد الانحرافات في كل عملية .					
٣	يوجد في المنظمة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة تصميمها أن أمكن .					
٤	يساعد مبدأ التركيز على العملية من تقليل حالات التلف والضياع في المادة الأولية .					
٥	هنالك رقابة إحصائية واضحة بجميع العمليات الإنتاجية في المنظمة وتحدد الانحرافات بسهولة لغرض ضبط الجودة.					

ثالثاً – التفوق التنافسي :

١– الكلفة :

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تعد الكلفة المنخفضة للمنتوج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المنظمة					
٢	تحاول المنظمة ضبط عملياتها الإنتاجية لأجل السيطرة على خفض التكاليف.					
٣	هنالك سياسة واضحة إزاء كلف منتجات المنظمة وتوجد رقابة دورية على ذلك.					
٤	تستعمل المنظمة إجراءات ذاتية متنوعة للعملية الإنتاجية لغرض تخفيض تكاليف الإنتاج .					
٥	تسيطر المنظمة على المنتجات وتحافظ على تقليل حالات الفشل الداخلي.					

٢– الجودة :

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	تستخدم المنظمة معايير متقدمة في تبني الجودة.					
	طورت المنظمة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب المهارات.					
	تستخدم المنظمة أدوات متعددة للسيطرة على الجودة وتحديد التالف ومعالجته.					
	تقوم المنظمة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها.					
	هنالك قسم يعنى بالجودة في المنظمة وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة					

٣- المرونة :

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
	تستجيب المنظمة للتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين وتغير مواصفات المنتج حسب رغباتهم .					
	لدى المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئة الخارجية .					
	لدى المنظمة القدرة على تغيير كمية إنتاجها عند تغير الطلب على المنتج					
	هنالك إمكانية تغير عمل المكائن وحسب التغير في مواصفات المنتج .					
	تنتقل المنظمة من صنع منتج معين إلى منتج آخر بسهولة ولديها القدرة والكفاءة في ذلك.					

٤- التسليم :

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
	تسعى المنظمة إلى تقديم منتجاتها في الوقت الملائم للزبون وذلك لأجل الحفاظ عليه.					
	تستخدم المنظمة إستراتيجيات معينة في عمليات التسليم لكي تحافظ علي وعودها تجاه زبائنها.					
	تحاول المنظمة تقليل فترة الانتظار الخاصة بزبائنها عند تسلمهم لمنتجاتها.					
	تحاول المنظمة إيجاد طرق حديثة لعملية التسليم ووفق ما يريده الزبون الخارجي.					
	للتسليم دور مهم في تحقيق أسبقية تنافسية مع توافر مبادئ الجودة الشاملة					

٥- الإبداع :

ت	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تتميز منتجات المنظمة بالتجديد والإبداع المستمر.					
٢	تعد منتجات المنظمة من المنتجات المتميزة من حيث المواصفات والخصائص في سوق صناعة الأسمنت.					
٣	تهتم المنظمة بأفكار الزبائن وإبداعاتهم وتأخذ بآرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها أن تطور المنتج.					
٤	تركز المنظمة على أكثر من إستراتيجية خاصة بالإبداع ومنها المتقطع والمستمر والإبداع الناتج عن الإدارة والأفراد العاملين أو الزبائن.					
٥	تحرص المنظمة على الإبداع في التسعير والتوزيع والترويج فضلاً عن إبداعها في المنتج وفق خطط موضوعة مسبقاً.					

Abstract:
This study tried to identify the effect of the principles of the inclusive quality administration in specifying the competitive priorities. In the new Kufa cement plant (An applied study in the new Kufa cement plant). It is remarkable to say that Kufa cement plant is considering one of the out studying plants in the country, as the continuous change in the customers' needs and tasted, and the increase of competition infusing, for the sake of attaining the largest number of customers, will produce pressure on the studied plant, which will lead to the importance of adjusting the principles of the inclusive quality administration which are represented by its variants (focusing on the customer, administrative leading, workers' participation, continuous development, and focusing on the process), and the competitive priorities, which are represented by its variants (cost, quality, flexibility, delivery, creation).

For the sake fulfilling the ends of the study, a methodology has been set for it, which requires designing a suppositional pattern that could manifest the nature of the influential relationships between the principles of the inclusive quality administration and the competitive success dimensions resulted in a set of main and minor hypotheses that reflex such relations.

To check the correctness of the hypotheses, the data concerning the study variants have been collecting by adopting a questionnaire prepared for this purpose in addition to the personal interview style and field observation.

The higher administration is greatly interested in the principle of focusing on the customer through gaining his satisfaction by the highly quality production, the suitable price, and delivery him in the suitable time.

In addition to the administration interest in the continuous development principle. Most of the continuous development process, were focusing of how to develop the products and the productive methods so as to lessen the total costs.

Some of recommendations were based on these results: the necessity of the higher administration consideration of the ideas, suggestions and opinions that the customer poses, as he is the final aim that the work organizations tried to satisfy his needs, consequently, the gains that the organization achieve are totally depending on the foreign customer. It addition, the study recommends to bring the attention if the higher leading in the organization to study the costs ad specialize them to what cost less charges so as to achieve the competitive success in the cost leading sphere, and this is what could lessen the competition intensity between the organization products and the competitive products

التناسب الإحصائي والبياني في التعبير القرآني

د. عقيل عبد الزهرة مبدر
جامعة الكوفة – كلية الآداب

المقدّمة:

يتفق علماء العربية، على اختلاف مذاهبهم وتعدّد مشاربهم، على أنّ القرآن الكريم هو كتاب العربية الأكبر وسفرها الخالد الذي لا تنقضي عجائبه ولا يخلق من كثرة الرد، وقد وصفه الرسول الكريم ﷺ بأنّه: حبلُ الله والنورُ المبين والشفاء النافع، عصمة لمن تمسك به ونجاة لمن اتبعه، لا يزيغ فيستعتب ولا يعوجّ فيقوّم........(١)

وعلى الرغم من أنّ العلماء والباحثين، من مسلمين وغير مسلمين، قدامى ومحدثين، قد قالوا وكتبوا كثيرا في (البلاغة القرآنية)، وأثبتوا بمقالاتهم وكتاباتهم هذه أنّ التعبير القرآني يمثل أرقى أنواع البيان العربي، فإنّ هذا الموضوع يبقى بكرا وحديثا...، ولعلّ خير دليل على حداثته هو أنّه ما زال يؤثر فينا تأثيرا لا يمكن أن يُحدثه أيُّ تعبير فنيّ آخر، مهما بلغت درجة فصاحته وبلاغته، ذلك بأنّ (الحديث) يسمّى حديثا بمقدار ما يحدثه من تأثير في النفوس، أي أنّ درجة حداثة أيِّ نصٍّ تقاس على وفق ما يُحدثه ذلك النص من تأثير في نفوس متلقيه عبر العصور. وهذا ما يسمّى عند أهل الأدب بـ(الأدب الخالد)، لذا إنّ شعر امرئ القيس حديث، ونهج البلاغة حديث، وشعر المتنبي حديث، وما كتبه وليم شكسبير حديث، وشعر الجواهري حديث، وما أبدعته مخيلة طه حسين من سهل ممتنع حديث، وغير ذلك من الآثار الأدبية والفنية الرائعة التي ما زالت تؤثر فينا، إذ نتغنّى بها ونهتزّ لسماعها، برغم تباعد الأزمنة والأمكنة التي قيلت فيها وتباين الثقافات التي صدر عنها مبدعوها.

وبهذا يكون النصُّ القرآني هو النصُّ الأكثر حداثة، إذا ما أردنا أن نوازن بينه وبين النصوص الفنية الأخرى. نقول ذلك لا لأنّنا مسلمون ونعتقد بالقرآن ما لا يعتقد به غيرُنا، بل يستطيع أيُّ عربيٍّ يمتلك حسَّ لغته وذوقها الأصيل أن يُدرك جمال العبارة القرآنية بكلِّ يسر وسهولة، ومن ثمَّ يؤمن بأنَّ هذا البيان القرآني ليس من صنع البشر. ويمكن أن نستدلَّ على ذلك بأنَّ التعبير القرآني قد أثر ولمّا يزل يؤثر في المسلمين وغير المسلمين، بل أثر في أشدِّ

الناس عداوةً للإسلام ولنبيِّ الإسلام ﷺ. ولعلَّ أجمل ما يروى في هذا الشأن هو أنَّ كلا من أبي جهل وأبي سفيان والأخنس بن شريق يأخذ نفسه خلسة لسماع ما يرتله المسلمون من آي الذكر الحكيم ليلاً، والرسول الله ﷺ في بيته لا يعلم بمكانهم ولا يعلم أحدٌ منهم بمكان صاحبه، حتى إذا طلع الفجر تفرّقوا فإذا جمعتهم الطريق تلاوموا وقال بعضهم لبعض لا تعودوا، فلو رآكم بعض سفهائكم لأوقعتم في نفسه شيئاً.... ثمَّ انصرفوا حتى إذا كانت الليلة الثانية عاد كلُّ رجلٍ منهم إلى مجلسه فباتوا يستمعون له حتى إذا طلع الفجر تفرقوا فجمعتهم الطريق فقال بعضهم لبعض مثل ما قال أولَّ مرة ثمَّ انصرفوا. وفي الليلة الثالثة أخذ كلُّ رجلٍ مجلسه فباتوا يستمعون حتى إذا طلع الفجر تفرقوا فجمعتهم الطريق فقال بعضهم لبعض لا نبرح حتى نتعاهد على أن لا نعود فتعاهدوا على ذلك ثم تفرقوا(٢). وقد أخبر الله تعالى نبيَّه بهذا الأمر فقال عزَّ وجل: ﴿نَحْنُ أَعْلَمُ بِمَا يَسْتَمِعُونَ بِهِ إِذْ يَسْتَمِعُونَ إِلَيْكَ وَإِذْ هُمْ نَجْوَى إِذْ يَقُولُ الظَّالِمُونَ إِنْ تَتَّبِعُونَ إِلَّا رَجُلًا مَسْحُورًا﴾(٣).

وقد بدأت قضية الإعجاز البياني في القرآن الكريم تفرض وجودها على العرب منذ أن هبط جبرائيل عليه السلام يحمل أولَّ سورة من القرآن الكريم: ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾(٤)، لذا حرص طواغيت الوثنية من قريش على أن يحولوا بين العرب وسماع هذا البيان المعجز، فكانوا إذا أهلَّ الموسم وجاءت قبائل العرب للحج ترصدوا لها عند مداخل مكة، وأخذوا بسبل الناس، لا يمرُّ بهم أحدٌ إلا حذروه من الإصغاء إلى ما جاء به (محمد بن عبد الله)، من كلام وصفوه بالسحر الذي يفرِّق بين المرء وأبيه وأخيه، وبين المرء وزوجه وولده وعشيرته، إدراكا منهم بأنَّ العرب قومٌ يهزُّهم البيان، حتى أنَّ النبي نفسه قال: ((إنَّ من البيان لسحرا))(٥) ثمَّ أنَّ ما يميِّز القرآن الكريم من غيره من الكتب السماوية الأخرى أنّه كان معجزة النبي ﷺ، في حين لم تكن الكتب السماوية الأخرى معجزة في ذاتها، وهذا ما يفسّر لنا سلامة القرآن الكريم من التحريف والزيادة والنقصان: ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ﴾(٦).

ولم يكن الغرض من التعبير القرآني أن يسنَّ تشريعا أو أن يحكي خبــرا فحسب، مثلما هي الحال في الكتب السماوية السابقة، وإنَّما قصد به ــ فضلا عن هذا كله ــ التأثير في متلقيه، ذلك بأنَّ العرب قــوم عرفــوا بالفــصاحة والبيان.

وهذه المقدمة تقودنا إلى نتيجة حتمية تتمثل في أنَّ الإعجاز البيــاني يُعــدُّ الوجه الأول من وجوه الإعجاز القرآني، وهو أهمها قاطبة، ولنبرهن علــى ذلك لا بدَّ من أن نقف عند بعض السمات التعبيرية من وحي البلاغة القرآنية.

ولأنَّ قضايا التعبير القرآني وظواهره كثيرة، وليس لأحدٍ أن يستقصيها في بضع دراسات، فقد آثرت أن أقف عند بعض هذه القضايا والظواهر، وأن أبدأ بظاهرة (**التناسب الإحصائي والبياني**)، حلقة أولى، ضــمن سلــسلة مــن المقالات والأبحاث والدراسات في الإعجاز البياني في القرآن الكريم.

التناسب لغة واصطلاحا :

التناسب لغة يعني التماثل والتشاكل، والمناسبة: المشاكلة[٧]. وقــد تبنّــى بعض النقاد والبلاغيين العرب، ومنهم: الجاحظ (ت٢٥٥هــ) وقدامــة بــن جعفر(ت٣٣٧هــ)، هذا المعنى اللغوي، إذ تكلمــوا علــى قــضية (اللفــظ والمعنى)، ففسّروا التناسب بأنَّه كلُّ ما يؤدي إلى الائتلاف والانــسجام بــين اللفظ والمعنى[٨].

ولعلَّ حازم القرطاجني(ت٦٨٤هــ) من أكثر هؤلاء النقــاد والبلاغيــين اهتماما بــ(التناسب)، إذ عدَّه أحد المعايير الرئيسة التي ينبغي أن يحتكم إليها في التمييز بين الشعراء وتفضيل بعضهم على بعض، لأنَّ الشاعر المبدع ــ فيما يراه حازم ــ هو ذلك الشاعر الذي له القدرة على اكتــشاف التناســب وإذابة التنافر بين الأشياء ، ليحقق (التخييل الشعري) أو التأثير في المتلقــي، وأنَّ أفضل الشعر ما أوقع نِسبا فائقة بين معانيه وصوره[٩]. ويعرِّف كلٌّ من الحلبي(ت٧٢٥هــ)، والنويري(ت٧٣٣هــ)، التناسب بأنّه: ترتيب المعــاني المتآخية التي تتلاءم ولا تتنافر[١٠] . وتظهر لنا الأمثلة التي ضربها هــؤلاء العلماء العلاقة الوثيقة بين المعنيين: اللغوي والاصطلاحي للتناسب، فالحلبي ــ الذي تقدّم ذكره ــ قد مثــل للتناسب بقولــه تعــالى:﴿أَوَلَمْ يَهْدِ لَهُمْ كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنَ الْقُرُونِ يَمْشُونَ فِي مَسَاكِنِهِمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ أَفَلَا يَسْمَعُونَ * أَوَلَمْ يَرَوْا أَنَّا نَسُوقُ الْمَاءَ إِلَى الْأَرْضِ الْجُرُزِ فَنُخْرِجُ بِهِ زَرْعًا تَأْكُلُ مِنْهُ أَنْعَامُهُمْ وَأَنْفُسُهُمْ أَفَلَا

﴿يُبْصِرُونَ﴾[١١]، ذلك بأنَّ الله عزَّ وجل قد صدّر الآية الأولى بموعظة سمعية ﴿أَوَلَمْ يَهْدِ لَهُمْ﴾، وختمها بما يناسبها﴿أَفَلَا يَسْمَعُونَ﴾، في حين ختم الآية الثانية بـ﴿أَفَلَا يُبْصِرُونَ﴾، تناسبا مع الموعظة البصرية ﴿أَوَلَمْ يَرَوْا﴾ التي صُدرت بها[١٢]. وهذا يعني أنَّ التناسب ضدَّ التنافر[١٣].

أما (التناسب) في القرآن الكريم ، فعلى الرغم من أنَّه اقترن ــ غالبا ــ بترتيب سور الكتاب العزيز، والتناسق بين نهايات هذه السور وبدايات السور التي تليها من جهة، وتناسق الآيات في كلِّ سورة من جهة أخرى، بيدَ أنَّ بعض العلماء والمفسرين قد نظر إليه على أنَّه الإعجاز البياني في القرآن الكريم ، بكلِّ أنواعه ووجوهه، إذ جعله مشتملا على أكثر من عشرة أنواع، لعلَّ أبرزها: بيان مناسبات ترتيب سور الكتاب العزيز وحكمة وضع كلِّ سورة منها، ومناسبة مطلع السورة للمقصد الذي سيقت له أو ما يسمى بـ (براعة الاستهلال)، ومناسبات ترتيب آياته وارتباط بعضها ببعض وتلاحمها وتناسقها، وبيان أساليبه في البلاغة وتنويع خطاباته وسياقاته وبيان ما اشتمل عليه من ضروب المعاني والفنون البيانية والمحسنات البديعية، وبيان فواصل الآي ومناسبتها للآي التي ختمت بها، ومناسبة أسماء السور لها، وبيان اختيار ما يسمّى بـ (الكلمات المترادفة) دون سواها[١٤].

من وجوه التناسب الإحصائي في القرآن الكريم:

لا ريبَ في أنَّ التعبير القرآني تعبير فنيٌّ مقصود، كلُّ لفظةٍ، بل كلُّ حرفٍ فيه قد وضع وضعا فنيا مقصودا، ولم تراعَ في هذا الوضع الآية وحدها، بل روعي التعبير القرآني كلــّه، حتى قال الفخر الرازي في (تفسيره الكبير): إنَّ القرآن كالسورة الواحدة لاتصال بعضه ببعض، بل هو كالآية الواحدة[١٥]، وهذا ما يسمّى بـ(التناسب في القرآن الكريم)[١٦]، وهو على قسمين: التناسب الإحصائي، والتناسب البياني.

ويمكن أن نضرب أمثلة كثيرة لكلٍّ منهما ، حتى ليبدو لنا القرآن الكريم ــ بسوره المائة والأربعَ عشرة ــ وكأنــّه آية واحدة، معتمدين في ذلك على بعض الدراسات الإحصائية والبيانية التي أثبتت لنا أنَّ كلَّ حرفٍ في القرآن الكريم قد حسب له حسابه وأنــّه لا يمكن أن نزيد حرفا إليه أو أن نحذف حرفا منه، ومن أمثلة التناسب الإحصائي في الكتاب العزيز:

١ــ نبدأ أولا من مفردات (البسملة): إنَّ عدد حروف البسملة تسعة عشر حرفا، وقد وردت كلُّ كلمةٍ من كلماتها في القرآن الكريم تسع عشرة مرةً أو ما

هو مضاعف التسعَ عشرة، فقد تكرّرت كلمة (اسم) في القرآن الكريم تسع عشرة مرة، وتكرّر (الله) ألفين وستمائة وثماني وتسعين مرة، أي(١٤٢×١٩)، وتكرّر (الرحمن) سبعا وخمسين مرة، أي (٣×١٩)، وتكرّر (الرحيم) مائة وأربع عشرة مرة، أي(٦×١٩)، وتكرّرت (البسملة) كلّها مائة وأربع عشرة مرة ، أي (٦×١٩) أيضا. (سورة التوبة نزلت من دون بسملة وقد عوضت في سورة (النمل): ﴿إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ﴾[١٧]، وبهذا يكتمل العدد).

وبعد، فإنّي لا أعلم أحدا، ممّن كتبوا في هذا الشأن، قد ذكر أو أشار إلى أنّ كلمة (إمام) ومشتقاتها قد وردت في القرآن الكريم اثنتي عشرة مرة، أي بعدد أئمة أهل البيت عليهم السلام، وأنّ الفعل (كسا) ومشتقاته قد ورد في القرآن الكريم خمس مرات، أي بعدد أصحاب الكساء عليهم السلام[١٨].

أما الحروف المقطعة التي تبدأ بها بعض سور القرآن الكريم، مثل: ألم، كهيعص، طسم، يس، ص، حم، ق... ونحوها، فإنّها محصاة إحصاء دقيقا أيضا، إذ تبين أنّ السور التي تبدأ بهذه الحروف تتكرّر فيها هذه الحروف بمقدار مضاعفات التسعة عشر أيضا.

ومن الأمثلة الأخرى للسمات الإحصائية الدقيقة في البيان المعجز:

١ــ أنّ (الدنيا) تتكرّر في القرآن الكريم بمقدار (الآخرة)، فقد تكرّرت كلٌّ منهما (١١٥) مائة وخمس عشرة مرة.

٢ــ وأنّ (الملائكة) تكرّرت بمقدار (الشياطين)، فقد تكرّر كلٌّ منهما (٨٨) ثماني وثمانين مرة.

٣ــ وأنّ (الموت) تكرّر بمقدار (الحياة)، فقد تكرّر كلٌّ منهما (١٤٥) مائة وخمسا وأربعين مرة.

٤ــ وأنّ لفظ (الكفر) تكرّر بمقدار لفظ (الإيمان)، إذ تكرّر كلٌّ منهما (١٧) سبع عشرة مرة.

٥ــ لفظ (الشهر) تكرّر (١٢) اثنتي عشرة مرة، بعدد شهور السنة.

٦ــ لفظ (اليوم) تكرّر (٣٦٥) ثلاث مائة وخمسا وستين مرة، بعدد أيام السنة.

٧ــ لفظ (الأيام) تكرّر (٣٠) ثلاثين مرة، بعدد أيام الشهر[١٩].

هذه بعض الأمثلة وهناك كثير مثلها, كلٌّ منها يؤكد أنّ التعبير القرآني تعبير فني مقصود، قد حُسب لكلّ حرفٍ حسابه، على الرغم من أنّه قد أنزل بلسان عربي مبين، وأنّه قد جرى على سنن العرب في كلامها.

من وجوه التناسب البياني في القرآن الكريم:

وللتعبير القرآني خصوصياتٌ في استعمال الألفاظ أيضا، إذ منح كثيرا من الألفاظ سماتٍ بلاغيةً خاصة بها، ومن أمثلة ذلك:

١ـ أنَّ القرآن الكريم استعمل (الرياح) ـ حيث وردت في القرآن الكريم ـ في الخير والرحمة، واستعمل (الريح) في الشر والعقوبات، قال تعالى: ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ يُرْسِلَ الرِّيَاحَ مُبَشِّرَاتٍ وَلِيُذِيقَكُمْ مِنْ رَحْمَتِهِ وَلِتَجْرِيَ الْفُلْكُ بِأَمْرِهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ﴾[٢٠]، وقال تعالى: ﴿رِيحٌ فِيهَا عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾[٢١].

٢ـ لم يستعمل القرآن الكريم كلمة (المطر) إلا في مواضع الانتقام، في حين استعمل (الغيث) في مواطن الخير، ومن أمثلة ذلك قوله تعالى: ﴿وَأَمْطَرْنَا عَلَيْهِمْ مَطَرًا فَسَاءَ مَطَرُ الْمُنْذَرِينَ﴾[٢٢]، وقال تعالى في موضع آخر: ﴿وَأَمْطَرْنَا عَلَيْهِمْ مَطَرًا فَانْظُرْ كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُجْرِمِينَ﴾[٢٣].

في حين قال تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي يُنَزِّلُ الْغَيْثَ مِنْ بَعْدِ مَا قَنَطُوا وَيَنْشُرُ رَحْمَتَهُ وَهُوَ الْوَلِيُّ الْحَمِيدُ﴾[٢٤].

٣ـ ومن ذلك ما اختصَّ به القرآن الكريم في استعمال (العيون) و(الأعين)، فلم يستعمل (العيون) إلا لعيون الماء: ﴿إِنَّ الْمُتَّقِينَ فِي جَنَّاتٍ وَعُيُونٍ﴾[٢٥]، و ﴿إِنَّ الْمُتَّقِينَ فِي ظِلَالٍ وَعُيُونٍ﴾[٢٦]، في حين جمع العين الباصرة على (أعين)، كما في قوله تعالى: ﴿وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنْزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنَهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ﴾[٢٧]، وقوله تعالى: ﴿قَالَ أَلْقُوا فَلَمَّا أَلْقَوْا سَحَرُوا أَعْيُنَ النَّاسِ وَاسْتَرْهَبُوهُمْ وَجَاءُوا بِسِحْرٍ عَظِيمٍ﴾[٢٨].

٤ـ ومن ذلك أيضا كلمة (وصّى) و (أوصى)، فكلُّ ما ورد في القرآن الكريم من (وصّى) ـ بالتشديد ـ فهو في أمور الدين والأمور المعنوية، في

حين كلّ ما ورد من (أوصى) فهو في الأمور المادية، قال تعالى: ﴿وَلِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَلَقَدْ وَصَّيْنَا الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَإِيَّاكُمْ أَنِ اتَّقُوا اللَّهَ وَإِنْ تَكْفُرُوا فَإِنَّ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَكَانَ اللَّهُ غَنِيًّا حَمِيدًا﴾[٢٩]، فهذا أمر ديني، في حين قال تعالى: ﴿يُوصِيكُمُ اللَّهُ فِي أَوْلَادِكُمْ لِلذَّكَرِ مِثْلُ حَظِّ الْأُنْثَيَيْنِ﴾[٣٠]، وهذا أمر مادي، استعمل له (يوصي) من (أوصى)، من دون تشديد [٣١].

إنَّ هذه الإحصاءات الدقيقة لا يمكن أن تأتي مصادفة، أو أن تصدر عن أيِّ إنسان، مهما أوتي من الفصاحة والبيان، بل لابدَّ من أن تكون قد صدرت عن الخالق القدير.

ويعتقد كثير من الباحثين أنَّ هذه الإحصاءات لم يهتدِ إليها المسلمون إلا بعد التطور العلمي الحديث، وبخاصة بعد اكتشاف جهاز (الحاسوب). والأمر ليس كذلك، إذ تنبه إليها القدماء ممّن عنوا بهذا الجانب وسجلوها في مصنفاتهم، ومنهم: الخطيب الاسكافي(ت٤٢٠هـ) في (درة التنزيل وغرة التأويل)، وأبو جعفر الغرناطي (ت٧٠٨هـ) في (ملاك التأويل)، والشوكاني(ت١٢٥٠هـ) في (فتح القدير)، والآلوسي(ت١٢٧٠هـ) في (روح المعاني في تفسير القرآن الكريم)،.... وغيرهم. أما أشهر من اهتم بهذا الموضوع من المحدثين فهو الدكتور رشاد خليفة في كتابه (معجزة القرآن الكريم)، وعبد الرزاق نوفل في (الإعجاز العددي للقرآن الكريم)، والدكتور فاضل صالح السامرائي في (التعبير القرآني)، والدكتور وليد بيضون في (الإعجاز العددي في القرآن) .

والذي أراه: أنَّ هذه الدقة في التعبير القرآني، وهذا التناسب الإحصائي والبياني المعجز ينافي ما هو شائع من أنَّ القرآن الكريم قد جُمع في زمن عثمان بن عفان رضي الله عنه، لأنَّ هذا الأمر لا ينسجم مع طبيعة المعجزة النبوية، أي أنَّ القرآن الكريم قد جُمع في زمن الرسول صلى الله عليه وآله، لأنَّ ترتيبه بهذا الشكل المعجز يُعدُّ جزءا من المعجزة ذاتها، فالنبي صلى الله عليه وآله هو الذي أمر بكتابة القرآن وجمعه على هذا النحو، سواء ما يتصل بترتيب سوره أم بترتيب آياته داخل السورة الواحدة، ولم يكن ذلك من عنده، بل كان بأمر من الله عزَّ وجل، فلو ترك الأمر للصحابة لوجدنا فيه اختلافا كبيرا، ثمَّ أنَّ القرآن لم يرتب ترتيبا

زمنيا، لذا نجد كثيرا من السور المدنية قد وردت ـ في الترتيب القرآني ـ قبل السور المكية. ولنا أن نسأل: من أدرانا بأنَّ سورة (البقرة) ـ مثلا ـ قبل (آل عمران) وأنَّ (آل عمران) قبل (النساء)... وهكذا، ثمَّ من أدرانا بترتيب الآيات داخل السورة الواحدة، كلُّ ذلك أخبرنا به النبيﷺ وبأمرٍ من الله عزَّ وجل.

وبهذا لا بدَّ من أن يكون القرآن قد كُتب وجُمع في زمن النبي ﷺ، على وفق الصورة التي هي أمامنا اليوم. والذي حدث في زمن عثمان رضي الله عنه هو أنَّ المصحف الشريف قد استنسخ إلى نسخ عدّة، اعتمادا على النسخة الأم، أي النسخة التي كتبت في زمن الرسول الكريم، وهي النسخة ذاتها التي بين أيدينا اليوم، ومن ثمَّ أرسلت هذه النسخ إلى الأمصار الإسلامية التي أسست أو فتحت بعد وفاة الرسول، كالكوفة والبصرة وغيرهما.

وكانت للقرآن في زمن الرسول قراءة واحدة، هي تلك التي سمعها المسلمون الأوائل من الرسول الكريم، مثلما سمعها هو من حبيبه جبرائيل ـ عليه السلام ـ. أمّا مَن قرأ بغيرها فيما بعد فالمشكلة ليست في القرآن وإنّما فيمن قرأوا القرآن على غير وجهه الصحيح، إذ اجتهد هؤلاء فيما لا ينبغي الاجتهاد فيه، ذلك أنَّ تعدّد القراءات القرآنية يمثل وجها من أوجه الخلاف الذي نشأ بين المسلمين فيما بعد. وربّما يكون لتعدّد اللهجات العربية أثر في ذلك[٣٢]، لأنَّ الإسلام في عهد الرسول لم يزل يافعا، وصورة النبي لم تزل ماثلة أمام المسلمين، وصوته لم يفارق أسماعهم، والخلافات الفقهية لم تنشأ بعد.

وكان الكتاب العزيز قد صرّح بهاتين الحقيقتين: حقيقة جمع القرآن في زمن الرسول، وأنَّ له قراءةً واحدة في ذلك الزمن، وذلك في قوله تعالى: ﴿لَا تُحَرِّكْ بِهِ لِسَانَكَ لِتَعْجَلَ بِهِ * إِنَّ عَلَيْنَا جَمْعَهُ وَقُرْآنَهُ * فَإِذَا قَرَأْنَاهُ فَاتَّبِعْ قُرْآنَهُ * ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا بَيَانَهُ﴾[٣٣]،أي أنَّ الله عزَّ وجل قد تكفل بجمع القرآن في صدر النبي أولا، ليتولى النبي جمعه وترتيبه على النحو الذي بين أيدينا اليوم، وتحديد قراءة واحدة له، هي تلك القراءة التي سمعها الرسول الكريم من جبرائيل عليه السلام، ثمَّ بيان معانيه وأحكامه، فضلا عن أنّه تعالى قد تكفل بحفظه من الضياع والتحريف والزيادة والنقصان: ﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا الذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ﴾[٣٤]

ومن التناسب البياني في القرآن الكريم ما يسمّى بـ (الترادف)، وهو أن نعبّر عن المعنى الواحد بألفاظٍ عدّة، فتسمّى هذه الألفاظ بالمترادفات، مثال ذلك كلمة (السيف)، إذ يمكن أن نضع مكانها ــ كما يرى كثير من العلماء ــ (المهند، الصارم، الفيصل، الحسام، الأبيض...)، وغيرها من الألفاظ التي تدل على (السيف).

هذا هو المقصود بالترادف، وقد كثر الحديث في هذا الموضوع، إذ أقرَّ فريق من العلماء بوجود الترادف في حين أنكره فريق آخر. ومن الذين قالوا بالترادف من علماء العربية: أبو مسحل الأعرابي (ق٢هـ) في كتاب (النوادر)، وابن السكيت (٢٤٦هـ) في (الألفاظ)، وللفيروز آبادي (٧١١هـ)، صاحب (القاموس المحيط) كتاب اسمه (الروض المسلوف فيما له إسمان إلى ألوف)، وكتاب آخر في (العسل) ذكروا أنّه جمع فيه للعسل ثمانين اسما.

أما الذين ميّزوا بين دلالات هذه الألفاظ، وذهبوا إلى وجود معان محددة لكلٍّ منها، فمنهم: أبو هلال العسكري (ت٣٩٥هـ) في (الفروق اللغوية)، وأحمد بن فارس(ت٣٩٥هـ) في (الصاحبي)، وأبو منصور الثعالبي (٤٢٩هـ)، في (فقه اللغة). ومن طريف ما يروى في هذا الباب أنَّ ابن خالويه النحوي (٣٧٠هـ) قال يوما في مجلس سيف الدولة الحمداني: قد جمعت للسيف خمسين إسما، فتبسّم أبو علي الفارسي (٣٧٧هـ) ــ وكان حاضرا في المجلس ــ وقال: ما أحفظ إلا اسما واحدا وهو (السيف)، ولما سأله ابن خالويه عن: المهند، والصارم، والفيصل، والحسام... أجاب أبو علي قائلا: هذه صفات وكأنَّ الشيخ لا يفرّق بين الاسم والصفة[٣٥].

وعلى الرغم من أنَّ كتبا كثيرة قد ألفت، ورسائل جامعية عديدة قد كتبت في (الترادف) فالذي أراه: أنَّ البيان المعجز يأبى أن يكون فيه شيء من الترادف. وكان بإمكان هؤلاء جميعا ــ قدامى ومحدثين ــ أن يمسحوا خلافهم سريعا، وأن يوفروا على أنفسهم كثيرا من الوقت والجهد لو أنّهم رجعوا إلى كتاب العربية الأكبر وسفرها الخالد، وتأملوا في بلاغة تعبيره، ذلك بأنّه لا يحقُّ لنا أن نحكم في قضية تخصُّ العربية من دون أن نعرضها على الكتاب المبين، ولا نستطيع ــ أيضا ــ أن نحيط بأسرار التعبير القرآني ما لم نسبر أغوار البيان العربي، وهذا ما يؤكد العلاقة الصميمية والمصيرية بين القرآن الكريم من جهة واللغة العربية من جهة أخرى، فالقرآن هو الذي حفظ العربية من الضياع والعربية هي التي مكنتنا من الوقوف على أسرار التعبير القرآني الذي يمثل أرقى وأسمى أنواع البيان العربي. وهنا نورد

بعض الأمثلة القرآنية التي تؤكد غياب الترادف في القرآن الكريم، ومن ثمَّ نحاول أن نبيّن طبيعة الاستعمال البلاغي الرائع لبعض المفردات التي وصفها بعض علماء اللغة بأنّها (مترادفة)، لكي نتبيّن كيف فرّق القرآن الكريم بين هذه المفردات بدقة متناهية.

١ــ الرؤيا والحلم: في سورة يوسف مثلا ــ آيتان:

الاولى: ﴿وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ﴾[٣٦].

والثانية: ﴿قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالِمِينَ﴾[٣٧].

على الرغم من أنَّ المعاجمَ العربية تفسّر الحلم بالرؤيا، أي أنّها لا تفرّق بين الحلم الرؤيا، بيد أنَّ العرب الخلص الفصحاء كانوا لا يستعلمون أحد اللفظين بديلا للآخر، حين بعث الرسول ﷺ، وحين تحداهم القرآن بأن يأتوا بسورة من مثله، ذلك بأنَّ العربي الذي يجدُ حسَّ لغته سليقة وفطرة لا يخلط بين المعاني الدقيقة لهذه المفردات، أي أنّه كان يفرّق بين معاني المفردات التي وصفها كثير من الباحثين بأنّها مترادفة، أو أنَّ بعضها يمكن أن يحلَّ محلَّ بعضها الأخر. لذا حين نستقرئ مواضع ورود اللفظين (الحلم والرؤيا) في القرآن الكريم نجد أنَّ القرآن استعمل (الأحلام) ثلاث مرات، يشهد سياقها بأنّها الأضغاث المشوشة والهواجس المختلطة، وقد جاءت في المواضع الثلاثة بصيغة الجمع، دلالة على الخلط والتشويش، لا يتميز فيه حلم من آخر: ﴿بَلْ قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ بَلِ افْتَرَاهُ بَلْ هُوَ شَاعِرٌ فَلْيَأْتِنَا بِآيَةٍ كَمَا أُرْسِلَ الْأَوَّلُونَ﴾[٣٨].

وعلى لسان الملأ من قوم العزيز حين سألهم أن يفتوه في رؤياه:

﴿قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالِمِينَ﴾[٣٩].

أما (الرؤيا) فجاءت في القرآن سبع مرات، كلها في الرؤيا الصادقة، والله عزَّ وجل لم يستعملها إلا بصيغة المفرد، دلالة على التميّز والوضوح والصفاء... ومن بين المرات السبع، جاءت الرؤيا خمس مرات للأنبياء، فهي من صدق الإلهام القريب من الوحي:

الأولى ــ رؤيا إبراهيم عليه السلام: ﴿وَنَادَيْنَاهُ أَنْ يَا إِبْرَاهِيمُ * قَدْ صَدَّقْتَ الرُّؤْيَا إِنَّا

كذلك نجزي المحسنين﴾[٤٠].

والثانية ــ رؤيا يوسف عليه السلام: ﴿قال يا بني لا تقصص رؤياك على إخوتك فيكيدوا لك كيدا إن الشيطان للإنسان عدو مبين﴾[٤١].

والثالثة ــ في السورة نفسها ــ حين صدقت رؤيا يوسف وتحققت: ﴿ورفع أبويه على العرش وخروا له سجدا وقال يا أبت هذا تأويل رؤياي من قبل قد جعلها ربي حقا﴾[٤٢].

والرابعة ــ رؤيا المصطفى صلى الله عليه وآله في الإسراء: ﴿وإذ قلنا لك إن ربك أحاط بالناس وما جعلنا الرؤيا التي أريناك إلا فتنة للناس والشجرة الملعونة في القرآن ونخوفهم فما يزيدهم إلا طغيانا كبيرا﴾[٤٣].

والخامسة ــ رؤياه أيضا صلى الله عليه وآله في الفتح: ﴿لقد صدق الله رسوله الرؤيا بالحق لتدخلن المسجد الحرام إن شاء الله آمنين محلقين رءوسكم ومقصرين لا تخافون فعلم ما لم تعلموا فجعل من دون ذلك فتحا قريبا﴾[٤٤].

هذه الأمثلة القرآنية تؤكد لنا، بما لا يقبل اللبس، أنَّ (الحلم) غير (الرؤيا)، وأنهما ليسا مترادفين، مثلما يعتقد بذلك كثير من الباحثين واللغويين.

٢ــ الحلف والقسم: كثيرا ما يفسر (الحلف) بأنه (القسم) نفسه، وقلما تفرّق بينهما المعاجم العربية، في حين يشهد لنا البيان القرآني المعجز بمنع ترادفهما، إذ جاءت مادة (حلَفَ) في ثلاثة عشر موضعا، كلها في الحنث باليمين، أي في اليمين الكاذب.

ومن أمثلة ذلك قوله تعالى: ﴿لو كان عرضا قريبا وسفرا قاصدا لاتبعوك ولكن بعدت عليهم الشقة وسيحلفون بالله لو استطعنا لخرجنا معكم يهلكون أنفسهم والله يعلم إنهم لكاذبون﴾[٤٥]، وقوله تعالى: ﴿يحلفون بالله ما قالوا ولقد قالوا كلمة الكفر

وَكَفَرُوا بَعْدَ إِسْلَامِهِمْ وَهَمُّوا بِمَا لَمْ يَنَالُوا وَمَا نَقَمُوا إِلَّا أَنْ أَغْنَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ مِنْ فَضْلِهِ فَإِنْ يَتُوبُوا يَكُ خَيْرًا لَهُمْ وَإِنْ يَتَوَلَّوْا يُعَذِّبْهُمُ اللَّهُ عَذَابًا أَلِيمًا فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَمَا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ﴾[٤٦]، وقوله تعالى: ﴿وَلَا تُطِعْ كُلَّ حَلَّافٍ مَهِينٍ * هَمَّازٍ مَشَّاءٍ بِنَمِيمٍ * مَنَّاعٍ لِلْخَيْرِ مُعْتَدٍ أَثِيمٍ﴾[٤٧]، وغيرها من الأمثلة القرآنية التي تشهد لنا أنَّ (الحلف) في القرآن الكريم لم يأتِ إلا بمعنى اليمين الكاذب.

أما (القسم) فيأتي في الأيمان الصادقة، وقد جاء موصوفا بالعظمة في قوله تعالى: ﴿إِنَّهُ لَقَسَمٌ لَوْ تَعْلَمُونَ عَظِيمٌ﴾[٤٨]، وقوله تعالى: ﴿وَأَقْسَمُوا بِاللَّهِ جَهْدَ أَيْمَانِهِمْ لَئِنْ جَاءَتْهُمْ آيَةٌ لَيُؤْمِنُنَّ بِهَا قُلْ إِنَّمَا الْآيَاتُ عِنْدَ اللَّهِ وَمَا يُشْعِرُكُمْ أَنَّهَا إِذَا جَاءَتْ لَا يُؤْمِنُونَ﴾[٤٩]، وغير ذلك من الأمثلة التي لا تسمح لنا بأن نفسِّر (الحلف) بـ(القسم)، أو أن نضع أحدهما محلَّ الأخر، إذ يلفت القرآن أنظارنا إلى الفرق الدقيق بينهما، وأقلُّ ما يمكن أن يقال في الفرق بينهما: إنَّ (القسم) يكون لمطلق اليمين، في حين يختصُّ (الحلف) باليمين الكاذب فقط.

٣ــ زوج وامرأة: حين نقول (زوج فلان) أو (امرأة فلان) فما الفرق بينهما؟ أصحاب المعاجم لا يرون فرقا بينهما، ويأبى البيان القرآني ذلك، إذ يستعمل لفظ (زوج) حينما يتحدث على آدم وزوجه، كما في قوله تعالى: ﴿وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلَا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا وَلَا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ﴾[٥٠]، وقوله تعالى: ﴿وَيَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ فَكُلَا مِنْ حَيْثُ شِئْتُمَا وَلَا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ﴾[٥١]، وقوله تعالى: ﴿فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَكَ وَلِزَوْجِكَ فَلَا يُخْرِجَنَّكُمَا مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشْقَى﴾[٥٢]، في حين يستعمل لفظ (امرأة) في مثل: امرأة العزيز، وامرأة نوح، وامرأة لوط، وامرأة فرعون... وقد يبدو لنا أنّه من اليسير أن يقوم أحدُ اللفظين مقام الآخر، وكلاهما من الألفاظ القرآنية، فنقول مثلا في (زوج آدم) امرأة آدم، وفي (امرأة العزيز) زوج العزيز...، وذلك ما يأباه البيان المعجز، إذ يعطينا سرّ الدلالة في الزوجية بأنّها مناط العلاقة بين آدم وزوجه في قصة أول زوجين من البشر،

ولم تكن زوج آدم امرأة من أخريات، بل كانت وحدها الزوج، وكانت الزوجية ولا شيء غيرها مناط علاقتها بآدم وسر وجودها.

وإذا ما تدبرنا السياق القرآني فسيهدينا إلى سرِّ الدلالة، إذ تكون الزوجية هي مناط الموقف، حكمة وآية، أو تشريعا وحكما.

وفي آية الزوجية قال تعالى:﴿وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً﴾(٥٣).

لنتأمل هذا النص جيدا ونتدبر معانيه، ذلك بأنَّ الله عزَّ وجل قد قرن بين (الزوجية) والسكن والمودة والرحمة، أي أنَّ العلاقة الزوجية ينبغي أن تقوم على هذه الأسس، فإذا تعطلت لأيٍّ منها، أي من: السكن أو المودة أو الرحمة، بخيانة أو تباين في العقيدة، فامرأة لا زوج.

ومن الأمثلة القرآنية التي تؤيد ذلك، قوله تعالى: ﴿وَقَالَ نِسْوَةٌ فِي الْمَدِينَةِ امْرَأَةُ الْعَزِيزِ تُرَاوِدُ فَتَاهَا عَنْ نَفْسِهِ قَدْ شَغَفَهَا حُبًّا إِنَّا لَنَرَاهَا فِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾(٥٤)، وقوله تعالى: ﴿ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا لِلَّذِينَ كَفَرُوا امْرَأَةَ نُوحٍ وَامْرَأَةَ لُوطٍ كَانَتَا تَحْتَ عَبْدَيْنِ مِنْ عِبَادِنَا صَالِحَيْنِ فَخَانَتَاهُمَا فَلَمْ يُغْنِيَا عَنْهُمَا مِنَ اللَّهِ شَيْئًا وَقِيلَ ادْخُلَا النَّارَ مَعَ الدَّاخِلِينَ﴾(٥٥)، وقوله تعالى: ﴿وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا لِلَّذِينَ آمَنُوا امْرَأَةَ فِرْعَوْنَ إِذْ قَالَتْ رَبِّ ابْنِ لِي عِنْدَكَ بَيْتًا فِي الْجَنَّةِ وَنَجِّنِي مِنْ فِرْعَوْنَ وَعَمَلِهِ وَنَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ﴾(٥٦).

وهنا عبّر الله تعالى عن (زوج) فرعون بـ(امرأة)، ولم يصفها بزوج، ذلك بأنَّ الحياة الزوجية قد تعطلت بينهما بسبب إيمانها وكفره.

وإذا ما دققنا النظر أكثر فسنجد أنَّ التعبير القرآني يجعل من العقم أو الترمل سببا في مخاطبة (الزوجة) بـ(امرأة) لا (زوج)، كقوله تعالى – في امرأة إبراهيم وامرأة عمران –: ﴿وَامْرَأَتُهُ قَائِمَةٌ فَضَحِكَتْ فَبَشَّرْنَاهَا بِإِسْحَاقَ وَمِنْ وَرَاءِ إِسْحَاقَ يَعْقُوبَ﴾(٥٧)، وقوله تعالى: ﴿فَأَقْبَلَتِ امْرَأَتُهُ فِي صَرَّةٍ فَصَكَّتْ وَجْهَهَا وَقَالَتْ عَجُوزٌ عَقِيمٌ﴾(٥٨)، وقوله تعالى: ﴿إِذْ قَالَتِ امْرَأَةُ عِمْرَانَ رَبِّ إِنِّي نَذَرْتُ لَكَ مَا فِي بَطْنِي

مُحَرَّرًا فَتَقَبَّلْ مِنِّي إِنَّكَ أَنْتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ﴾(٥٩)، وقوله تعالى ــ حين تضرّع زكريا إلى الله عزّ وجل ــ:﴿وَكَانَتِ امْرَأَتِي عَاقِرًا فَهَبْ لِي مِنْ لَدُنْكَ وَلِيًّا﴾(٦٠)، ثمَّ لما استجاب له ربُّه وحققت الزوجية حكمتها صارت الآية: ﴿فَاسْتَجَبْنَا لَهُ وَوَهَبْنَا لَهُ يَحْيَى وَأَصْلَحْنَا لَهُ زَوْجَهُ إِنَّهُمْ كَانُوا يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَيَدْعُونَنَا رَغَبًا وَرَهَبًا وَكَانُوا لَنَا خَاشِعِينَ﴾(٦١).

ومن وجوه التناسب البياني الأخرى في الكتاب العزيز التناسب ببين مطالع السور والأغراض التي سيقت لها من جهة، ونهايات هذه السور وبدايات السور التي تليها من جهة أخرى.

ويمكن أن نضرب مثلا لهذا النوع من التناسب بسورتي(الضحى) و(الشرح)، فقد نزلت سورة (الضحى) بعد إبطاء الوحي عن النبي ﷺ مدة من الزمن، حتى شقَّ ذلك عليه، وشمت به المشركون، وقيل ــ فيما قيل ــ : إنَّ محمدا قد ودعه ربُّه وقلاه(٦٢). ومهما يكن مقدار المدة التي انقطع فيها الوحي عن الرسول ﷺ، وما قيل في هذا الانقطاع، فالذي يعنينا ــ هنا ــ ظاهرة التناسب البياني بين هذه السورة والسورة التي تليها، ذلك بأنَّ العبرة بعموم اللفظ لا بخصوص السبب(٦٣).

وتبدأ سورة(الضحى) بالقسم بـ ﴿الضُحى والليل إذا سجى﴾، فالمراد بـ(الضحى) : صدر النهار، إذ ترتفع الشمس ويتألق ضوؤها ، وقيل: هو النهار كلّه(٦٤). وكان دليل من ذهب إلى أنَّ (الضحى) ــ في هذه الآية ــ قد جاء بمعنى النهار هو أنَّ الله تعالى قد عقّب بذكر (الليل)، أي أنَّه قابل بينه وبين الليل، لذا عدَّه بعضهم من المجاز المرسل الذي يقوم على أساس العلاقة الجزئية، إذ يذكر الجزء ويراد به الكل(٦٥).

وسجا الليل: سكن وهدأ، وليلة ساجية: ساكنة الريح، وسجا البحر: سكنت أمواجه. وقيل: إنَّ المراد بـ(سجى الليل): سكون الناس والأصوات فيه(٦٦)، لذا حُمل هذا التعبير على المجاز العقلي، بعلاقته الزمانية، ذلك بأنَّ الليل لا يسكن، وإنّما الذي يسكن فيه عن الحركة هم الناس، إذ يميلون إلى الراحة والهدوء، ومن ثمَّ يخلدون إلى النوم(٦٧).

إذن فقد صُدّرت سورة (الضحى) بهذه الصورة الحسية البسيطة التي

تتناسب مع طبيعة البيئة العربية وقت المبعث، إذ يشهد الناس تألق الضوء في ضحوة النهار، ثم يشهدون تلاشي هذا الضوء، شيئا فشيئا، ومن ثمَّ اختفاءه، حتى يجيء الليل بفتوره وهدوئه، من دون أن يختلَّ نظام الكون أو يكون في توارد الحالين ما يبعث على الإنكار، بل من دون أن يخطر على بالِ أحدٍ أنَّ السماء قد تخلت عن الأرض وأسلمتها إلى الظلمة والوحشة، بعد تألق الضوء في ضحى النهار. لذا لا عجبَ أن يفتر الوحي أو ينقطع عن النبي ﷺ بعد تألق وظهور.

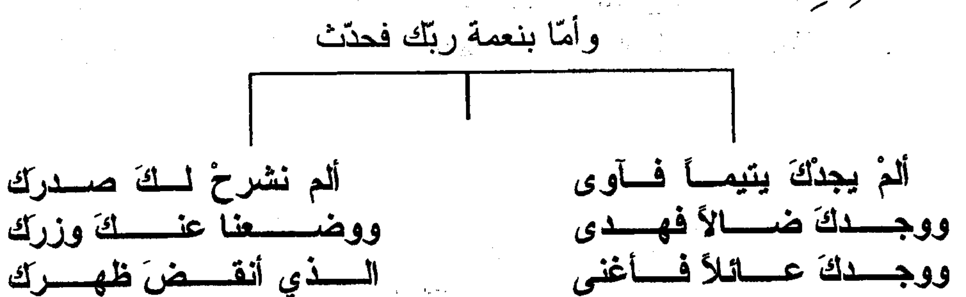
وهنا تجدر الإشارة إلى أنَّ مادة (سجا) ـ وما يشتق منها ـ لم تأتِ في الكتاب العزيز إلا في هذا الموضع، ليكتمل التناسب البياني بين مطلع هذه السورة والغرض الذي سيقت له.

الضحى	}	ظهور وتألق
توارد الوحي		

الليل إذا سجى	}	فتور وسكون
إبطاء الوحي		

أما سورة (الشرح) فقد نزلت بعد سورة (الضحى) واقترنت بها، حتى أنَّ بعضهم كان يقرأ هاتين السورتين من دون فصل بالبسملة، لما بينهما من تناسب بياني، بحيث تبدوان وكأنهما سورة واحدة[٦٨]. ويتمثل هذا التناسب البياني في تعداد النعم التي منَّ الله تعالى بها على نبيه الكريم ﷺ بأسلوب الاستفهام التقريري الذي يحمل المخاطب على الاعتراف والإقرار بما استقرَّ عنده[٦٩]، ابتداءً من قوله تعالى ـ في سورة (الضحى) ـ :﴿أَلَمْ يَجِدْكَ يَتِيماً فَآوَى﴾، مرورا بالآيتين السابعة والثامنة من السورة ذاتها: ﴿وَوَجَدَكَ ضَالاًّ فَهَدَى*وَوَجَدَكَ عَائِلاً فَأَغْنَى﴾ ، والآيات الثلاث الأولى من سورة (الشرح): ﴿أَلَمْ

نشرح لك صدرك*ووضعنا عنك وزرك*الذي أنقض ظهرك﴾ ، وانتهاءً بما تؤول إليه كلُّ هذه النعم، أي الآية الرابعة من سور (الشرح): ﴿ورفعنا لك ذكرك﴾، استكمالا لتعداد النعم، واستحضارا لمظاهر العناية ومواقع الرعاية، وتبشيرا باليسر والفرج(٧٠)، بعد أن أمر الله تعالى نبيه ﷺ بشكر هذه النعم وإشاعتها ﴿وأمّا بنعمة ربّك فحدّث﴾.



وما دمنا بشأن الحديث عن ظاهرة (التناسب البياني)، فلا بدَّ من أن نشير إلى أنَّ أغلب الصور البيانية التي وردت في القرآن الكريم، ولاسيَّما التي وردت في السور القصار، كانت صورا حسّية، بصرية، بسيطة، لأنَّ التعبير القرآني تعبير فنيٌّ مقصود، أريد به التأثير في متلقيه، وأنَّ هذا النوع من الصور يتناسب مع طبيعة البيئة العربية والمتلقي العربي وقت المبعث(٧١).

الخاتمة:

بعد كلِّ الذي تقدّم، نستطيع القول: إنَّ هذا البحث قد انتهى إلى نتائج عدّة، يمكن إجمالها على النحو الآتي:

إنَّ هذا التناسب الإحصائي والبياني المعجز يثبت لنا، بما لا يقبل الشك أو اللبس، أنَّ كلَّ لفظة في التعبير القرآني، بل كلُّ حرف فيه قد وضع وضعا فنيا مقصودا، ولا يمكن أن يزاد فيه أو يحذف منه حرف واحد.

ويدلُّ هذا التناسب ـ فيما يدلُّ عليه ـ على غياب ما يسمّى بـ (الترادف)، لأنَّ القرآن الكريم قد فرّق بين معاني المفردات التي وصفها كثير من الباحثين بأنّها (مترادفة)، كالحلم والرؤيا، والحلف والقسم، وزوج وإمرأة. وهذا ينافي ما هو شائع من أنَّ القرآن الكريم قد جمع في زمن عثمان بن

عفان رضي الله عنه، لأنَّ ترتيبه على هذا النحو المعجز يُعدُّ جزءا من المعجزة ذاتها، فلو ترك الأمر للصحابة لوجدنا فيه اختلافا كبيرا. وكانت للقرآن الكريم في زمن الرسول ﷺ قراءةٌ واحدة، هي تلك التي سمعها المسلمون منه، مثلما سمعها هو من حبيبه جبرائيل عليه السلام.

وقد جاء التعبير القرآني على وفق الأساليب العربية المعروفة عند العرب وقت المبعث، لذا إنَّ الذين ابتعدوا عن المعنى الحقيقي لهذا التعبير ولم يدركوا جماله هم أولئك الذين لم يكن لهم حظ وافر من العربية الصحيحة، ومعرفة أساليبها وطرق تعبيرها. من هنا وجدنا المجسّمة وغيرهم، ممَّن وقفوا عند المعنى الظاهر لبعض الآيات القرآنية، فأدّى بهم ذلك إلى الكفر، لأنّهم لم يطلعوا، أو أنّهم لم يدركوا طبيعة البيان العربي وما فيه من طرق فنية في التعبير، ولاسيّما الأوجه البيانية، كالتشبيه والاستعارة والمجاز والكناية، ذلك بأنَّ الإعجاز البياني يعدُّ الوجه الأول من وجوه الإعجاز القرآني، وبهذا فقد توهّم هؤلاء حين تصوّروا أنَّ لله يدا أو وجها، إذ فسّروا قوله تعالى: ﴿يَدُ اللَّهِ فَوْقَ أَيْدِيهِمْ﴾[٧٢]، وقوله تعالى: ﴿إِنَّمَا نُطْعِمُكُمْ لِوَجْهِ اللَّهِ لَا نُرِيدُ مِنكُمْ جَزَاءً وَلَا شُكُورًا﴾[٧٣]

ولا ريبَ في أنَّ خصوصيات التعبير القرآني كثيرة، ولا يمكن أن نستقصيها في بحث كهذا، بيدَ أنّنا أردنا أن نبيّن بعض السمات الفنية التي أوحت بها (البلاغة القرآنية).

هوامش البحث

(١) أنظر: صحيح مسلم، للإمام أبي الحسين مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري: ١٢٣/٧، وسنن الترمذي، للإمام المحدث أبي عيسى محمد بن عيسى بن سورة الترمذي: ٢٤٥/٤

(٢) أنظر: السيرة النبوية، لابن هشام، تحقيق:مصطفى السقا، وابراهيم الأبياري، وعبد الحفيظ شلبي:٣١٥/١، ٣١٦

(٣) الإسراء: ٤٧، ونجوى بمعنى يتناجون بالقرآن فيما بينهم.

(٤) العلق: ١ـ٥

(٥) الموطأ، للإمام مالك بن أنس: ٦١٨؛ وانظر: السيرة النبوية:١/ ٢٧١،٢٧٠، والصاحبي في فقه اللغة وسنن العرب في كلامها، لأحمد بن فارس: ٢٧٤، والإعجاز البياني للقرآن ومسائل ابن الأزرق، د. عائشة عبد الرحمن (بنت الشاطئ): ٣٤

(٦) الموطأ، للإمام مالك بن أنس: ٦١٨؛ وانظر: السيرة النبوية:١/ ٢٧١،٢٧٠، والصاحبي في فقه اللغة وسنن العرب في كلامها، لأحمد بن فارس: ٢٧٤، والإعجاز البياني للقرآن ومسائل ابن الأزرق، د. عائشة عبد الرحمن (بنت الشاطئ): ٣٤

(٧) أنظر: لسان العرب، مادة (نسب).

(٨) أنظر:البيان والتبيين، أبو عثمان عمرو بن بحر الجاحظ، تحقيق: عبد السلام محمد هارون:١٤٥/١، ونقد الشعر، قدامة بن جعفر، تحقيق: كمال مصطفى:١٧١.

(٩) أنظر: منهاج البلغاء وسراج الأدباء، صنعة: أبي الحسن حازم القرطاجنّي، تحقيق: محمد الحبيب ابن الخوجة: ٣٨، ٣٩، ٤٤، ٤٥، ٩٠، ٩١.

(١٠) حسن التوسل إلى صناعة الترسل، شهاب الدين محمود الحلبي، تحقيق: أكرم عثمان يوسف:٢١٢، و نهاية الأرب في فنون الأدب، شهاب الدين أحمد بن عبد الوهاب النويري: ١٠٧/٧.

(١١) السجدة:٢٦، ٢٧.

(١٢) أنظر: حسن التوسل إلى صناعة الترسل: ٢٨٨، ٢٨٩.

(١٣) أنظر: معجم المصطلحات البلاغية وتطورها، د.أحمد مطلوب: ٣٥٥/٢ـ٣٦١

(١٤) أنظر: تناسق الدرر في تناسب السور، للإمام جلال الدين السيوطي، دراسة وتحقيق: عبد القادر أحمد عطا:٥٤. وحُقق هذا الكتاب تحقيقا آخر، بعنوان (ترتيب سور القرآن)، حققه:

الدكتور السيد الجميلي، وطُبع في (دار الهلال، بيروت، ٢٠٠٠م)، وقد علل السيّد المحقق هذا التغيير في العنوان الأصلي للكتاب بأنّ العنوان الجديد هو(أنسب وأقرب للفهم)!!!، وهذا ينافي أصول نشر النصوص وتحقيقها. أنظر: ص ٢٣. ووقفت على تحقيق حديث لهذا الكتاب، بعنوان(أسرار ترتيب سور القرآن)، حققه: رضَى فرج الهمامي)، وطبع في المطبعة العصرية، لبنان، ٢٠٠٧م ـ ١٤٢٨هـ، من دون أن يذكر المحقق سبب هذا التغيير في العنوان الأصلي للكتاب!!

[١٥] أنظر: التفسير الكبير، الفخر الرازي: ٣٠/٢١٤، و ٣٢/١٠٤

[١٦] وقد عني كثير من القدامى بموضوع (التناسب في القرآن الكريم)، حتّى أنّ بعضهم قد وضع فيه كتابا برأسه، كبرهان الدين البقاعي(ت٨٨٥هـ) الذي ألف كتابا كبيرا سمّاه (نظم الدرر في تناسبالآيات والسور)، والإمام جلال الدين السيوطي(ت٩١١هـ)، إذ سمّى أحد كتبه (تناسق الدرر في تناسب السور).

[١٧] النمل: ٣٠

[١٨]حين نزلت آية التطهير ﴿إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيُذْهِبَ عَنكُمُ الرِّجْسَ أَهْلَ الْبَيْتِ وَيُطَهِّرَكُمْ تَطْهِيرًا﴾ (الاحزاب:٣٣) دعا النبيﷺ عليا وفاطمة والحسن والحسين ، وجللهم بكساء، ثم قال:((اللهمّ هؤلاء أهلُ بيتي فأذهب عنهم الرجس وطهرهم تطهيرا)). أنظر: مسند الإمام أحمد بن حنبل، للإمام أحمد بن حنبل:٦/٢٩٢، ٢٩٨، ٣٢٣، وصحيح مسلم :٧/١٣٠، وسنن الترمذي:٥/٣٠، ٣١.

[١٩] أنظر: ملاك التأويل، لأبي جعفر الغرناطي: ١/٤٨٣، و٢/١٥، ٤٩، ٥٤٨، ومعجزة القرآن الكريم، د. رشاد خليفة: ٢٤ وما بعدها، والإعجاز العددي للقرآن الكريم، عبد الرزاق نوفل: ٧ـ١٨، والتعبير القرآني، د. فاضل صالح السامرائي:١٥، ١٦.

[٢٠] الروم: ٤٦

[٢١] الأحقاف: ٢٤

[٢٢] الشعراء: ١٧٣، والنحل: ٥٨

[٢٣] الأعراف: ٨٤

[٢٤] الشورى: ٢٨

(٢٥) الحجر: ٤٥

(٢٦) المرسلات: ٤١

(٢٧) المائدة: ٨٣

(٢٨) الأعراف: ١١٦

(٢٩) النساء: ١٣١

(٣٠) النساء: ١١

(٣١) أنظر: التعبير القرآني: ١٨

(٣٢) أنظر: تفصيل هذا الموضوع في: البيان في تفسير القرآن، السيد أبو القاسم الموسوي الخوئي: ١٥١ـــ١٦٨.

(٣٣) القيامة: ١٦ــ١٩.

(٣٤) الحجر:٩، وانظر: الكشاف، الزمخشري: ٤/٦٦١، ومجمع البيان، الطبرسي: ١٠/٣٩٧.

(٣٥) أنظر: المزهر في علوم اللغة وأنواعها، جلال الدين السيوطي: ٤١٥.

(٣٦) الأنبياء: ٥

(٣٧) يوسف: ٤٣

(٣٨) يوسف: ٤٤

(٣٩) يوسف: ٤٤

(٤٠) الصافات: ١٠٤، ١٠٥

(٤١) يوسف:٥

(٤٢) يوسف:١٠٠

(٤٣) الإسراء: ٦٠

(٤٤) الفتح: ٢٧

(٤٥) التوبة: ٤٢

(٤٦) التوبة: ٧٤

(٤٧) القلم: ١٠، ١١، ١٢

(٤٨) الواقعة: ٧٦

(٤٩) الأنعام: ١٠٩

(٥٠) البقرة:٣٥

(٥١) الأعراف: ١٩

(٥٢) طه:١١٧

(٥٣) الروم: ٢١

(٥٤) يوسف: ٣٠

(٥٥) التحريم: ١٠

(٥٦) التحريم: ١١

(٥٧) هود: ٧١

(٥٨) الذاريات: ٢٩

(٥٩) آل عمران: ٣٥

(٦٠) مريم: ٥

(٦١) الأنبياء: ٩٠، وانظر: الإعجاز البياني للقرآن ومسائل ابن الأزرق: ١٩٤ـ٢٢٠

(٦٢) أنظر: جامع البيان عن تأويل آي القرآن، لمحمد بن جرير الطبري، تحقيق: محمود محمد شاكر وأحمد محمد شاكر:١٤٨/٣٠، والكشاف:٧٦٥/٤، ومجمع البيان:٥٠٤/١٠، والبحر المحيط، لابن حيّان الأندلسي: ٤٨٤/٨، ٤٨٥، والتفسير البياني للقرآن الكريم، د.عائشة عبد الرحمن (بنت الشاطئ) :١٧/١.

(٦٣) أنظر: الإتقان في علوم القرآن، جلال الدين السيوطي:٣٨/١.

(٦٤) أنظر: لسان العرب، مادة (ضحا).

(٦٥) أنظر: الجامع لأحكام القرآن، القرطبي:٩١/٢٠، والإشارة إلى الإيجاز في بعض أنواع المجاز، عز الدين بن عبد السلام:٦٧.

(٦٦) أنظر: لسان العرب، مادة (سجا).

(٦٧) أنظر: أصول البيان العربي، د. محمد حسين الصغير:٦١.

(٦٨) أنظر: تفسير البيان، لشيخ الطائفة الطوسي، تحقيق وتصحيح: أحمد حبيب قصير العاملي:٣٧١/١٠، والتفسير الكبير، لفخر الدين الرازي:٣٢/٢.

(٦٩) أنظر: معجم المصطلحات البلاغية وتطورها:١٩٠/١.

[٧٠] أنظر: نظم الدرر في تناسب الآيات والسور، برهان الدين البقاعي: ٨/٤٥٨ــ ٤٦٠، وفي ظلال القرآن، سيد قطب: ٦/٣٩٢٩، والتفسير البياني للقرآن الكريم :٢٠، ٥١.

[٧١] أنظر: الأداء البياني في السور القصار، عقيل الخاقاني:١٥ــ١٧.

[٧٢] الفتح: ١٠

[٧٣] الإنسان: ٩

مكتبة البحث

❖ الإتقان في علوم القرآن، جلال الدين السيوطي(ت٩١١هـ)، دار المعرفة، بيروت، ط٤، ١٣٩٨هـ ـ١٩٧٨م.

❖ الأداء البياني في السور القصار، رسالة دكتوراه على الآلة الكاتبة، عقيل عبد الزهرة مبدر الخاقاني، كلية الآداب ـ جامعة الكوفة، ١٤٢٧هـ ـ٢٠٠٦م.

❖ الإشارة إلى الإيجاز في بعض أنواع المجاز، عز الدين بن عبد العزيز عبد السلام،(ت٦٦٠هـ)، مطابع دار الفكر، دمشق،(د.ت).

❖ أصول البيان العربي في ضوء القرآن الكريم، د.محمد حسين الصغير، دار المؤرخ العربي، بيروت،١٤٢٠هـ ـ ١٩٩٩م.

❖ الإعجاز البياني للقرآن ومسائل ابن الأزرق، د. عائشة عبد الرحمن (بنت الشاطئ)، دار المعارف، مصر، ١٩٧١م.

❖ الإعجاز العددي للقرآن الكريم، عبد الرزاق نوفل، دار الكتاب العربي، بيروت، ط٥، ١٤٠٧هـ ـ ١٩٨٧م.

❖ البيان في تفسير القرآن، السيد أبو القاسم الخوئي، منشورات مؤسسة الأعلمي للمطبوعات، بيروت، ط٣، ١٣٩٤هـ ـ١٩٧٤م.

❖ البيان والتبيين،الجاحظ (ت٢٥٥هـ)، أبو عثمان عمرو بن بحر الجاحظ (ت٢٥٥هـ)، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر، القاهرة، ط٢،١٣٨٠هـ ـ ١٩٦٠م.

❖ التفسير البياني للقرآن الكريم، د.عائشة عبد الرحمن (بنت الشاطئ)، دار المعارف، مصر، ط٢، ١٩٦٦م.

❖ تفسير التبيان، لشيخ الطائفة الطوسي(ت٤٦٠هـ)، تحقيق وتصحيح: أحمد حبيب قصير العاملي، مطبعة النعمان، النجف الأشرف،١٣٨٣هـ ـ١٩٦٣م.

❖ التفسير الكبير، للإمام الفخر الرازي، دار الكتب العلمية، طهران، ط٢، (د.ت).

❖ التفسير الكبير،المسمّى بـ(البحر المحيط)، لابن حيّان الأندلسي(ت٧٥٤هـ)، مطابع النصر الحديثة، الرياض، المملكة العربية السعودية، (د.ت).

❖ تناسق الدرر في تناسب السور، للإمام جلال الدين السيوطي(ت٩١١هـ)، دراسة وتحقيق: عبد القادر أحمد عطا، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٤٠٦هـ ـ١٩٨٦م.

❖ جامع البيان عن تأويل آي القرآن ، محمد بن جرير الطبري(ت٣١٠هـ)، تحقيق: محمود محمد شاكر وأحمد محمد شاكر، دار المعارف، القاهرة، ١٩٦٨م.

❖ الجامع لأحكام القرآن، لأبي عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي(ت٦٧١هـ)، تحقيق: مصطفى السقا، دار إحياء التراث العربي، بيروت،١٩٦٧م.

❖ حسن التوسل إلى صناعة الترسل، شهاب الدين محمود الحلبي(ت٧٢٥هـ)، دراسة وتحقيق: أكرم عثمان يوسف، دار الحرية للطباعة، بغداد، ١٤٠٠هـ ـ ١٩٨٠م.

❖ سنن الترمذي، للإمام الحافظ أبي عيسى محمد بن عيسى بن سورة الترمذي، (٢٧٩هـ)، دار الفكر، بيروت، (د.ت).

❖ السيرة النبوية، لابن هشام(ت٢١٨هـ)، تحقيق: مصطفى السقا، وابراهيم الأبياري، وعبد الحفيظ شلبي، مطبعة مصطفى البابي الحلبي وأولاده، مصر، ط٢، ١٣٧٥هـ ـ ١٩٥٥م.

❖ الصاحبي في فقه اللغة وسنن العرب في كلامها، لأحمد بن فارس، تحقيق: مصطفى الشويمي، مؤسسة أ. بدران للطباعة والنشر، بيروت،١٣٨٢هـ ـ ١٩٦٣م.

❖ صحيح مسلم، للإمام أبي الحسين مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيري النيسابوري، (٢٦١هـ)، دار الفكر، بيروت، (د.ت).

❖ في ظلال القرآن، سيد قطب، دار الشروق، بيروت، ط١٠، ١٤٠١هـ ـ١٩٨١م.

❖ الكشاف عن حقائق غوامض التنزيل وعيون الأقاويل في وجوه التأويل، للإمام جار الله محمود بن عمر الزمخشري (٥٣٨هـ)، دار الكتاب العربي، بيروت، ١٣٦٦هـ ـ ١٩٤٧م.

❖ لسان العرب، ابن منظور(ت٧١١هـ)، دار صادر، بيروت،(د.ت).

❖ مجمع البيان في تفسير القرآن، أبو علي الفضل بن الحسن الطبرسي (٥٤٨هـ)، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ١٣٧٩هـ.

❖ المزهر في علوم اللغة وأنواعها، للعلامة عبد الرحمن جلال الدين السيوطي، (٩١١هـ)، تحقيق: محمد أحمد جاد المولى بك، ومحمد أبو الفضل إبراهيم، وعلي محمد البجاوي، دار إحياء الكتب العربية، عيسى البابي الحلبي وأولاده، ط٣، (د.ت).

❖ مسند الإمام أحمد بن حنبل(٢٤١هـ)، دار صادر، بيروت،(د.ت)

❖ معجزة القرآن الكريم، د. رشاد خليفة، دار العلم للملايين، بيروت، ط١، ١٩٨٣م.

❖ معجم المصطلحات البلاغية وتطورها، د. أحمد مطلوب، مطبعة المجمع العلمي العراقي، بغداد، ١٤٠٦هـ ـ ١٩٨٦م.

❖ ملاك التأويل القاطع بذوي الإلحاد والتعطيل في توجيه متشابه اللفظ في آي التنزيل، لأبي جعفر أحمد بن إبراهيم بن الزبير الغرناطي(ت٧٠٨هـ)، تحقيق: د. محمود كامل أحمد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٤٠٥هـ ـ ١٩٨٥م.

❖ منهاج البلغاء وسراج الأدباء، صنعة: أبي الحسن حازم القرطاجنّي(ت٦٨٤هـ)، تقديم وتحقيق: محمد الحبيب ابن الخوجة، دار الكتب الشرقية، تونس، ١٩٦٦م.

❖ الموطأ، للإمام مالك بن أنس (١٧٩هـ)، صحّحه وعلّق عليه: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء الكتب العربية، عيسى البابي الحلبي وشركاؤه، (د.ت).

❖ نظم الدرر في تناسب الآيات والسور، للإمام برهان الدين أبي الحسن إبراهيم بن عمر البقاعي(ت٨٨٥هـ)، خرّج آياته وأحاديثه ووضع حواشيه: عبد الرزاق غالب المهدي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط٢، ١٤٢٤هـ ـ٢٠٠٣م.

❖ نقد الشعر، قدامة بن جعفر(ت٣٣٧هـ)، تحقيق: كمال مصطفى، مطبعة الخانجي، القاهرة، ١٩٦٣م.

❖ نهاية الأرب في فنون الأدب، شهاب الدين أحمد بن عبد الوهاب النويري (ت٧٣٣هـ)، دار الكتب المصرية، القاهرة، (د. ت).

Abstract

The subject of this research is" The statistical and Rhetorical Harmony", it deals with one of the rhetorical inimitability phenomena in the Holy Quran and treys to reveal and examine some of the aspects of this harmony, and exhibit its meaning and purpose considering the linguistical status to which the Quranic text is belonging as a statistical expression to affect the receiver.

The research nature involves to show the reason that made the statistical inimitability the first and the most impotent aspect of the Quranic inimitability.

After the introduction, the researcher deals with the linguistical meaning of harmony, the examples of the scientists and researchers show the strong relation between these two meanings via explaining harmony, that is all what lead to harmony between term and meaning, the harmony between the Sura's ends with the following Sura`s beginnings.

The first topic is the statistical harmony, it aims at reveaing the Quranic use of the terms that came in a harmonized numbers or what is called" The numerical inimitability in the Holy Quran"

The rhetorical harmony by which many aspects are meant, is studied in the second topic. The most important aspect of it is using so many terms, rather than other, especially the" Synonym" to achieve its exact meanings.

The research is ended with the results which the researcher concluded and which may be summarized as following:

The statistical and rhetorical harmony in the Holy Quran proved that each term and each letter, in the Quranic expression, had been put technically and deliberately and can not be deleted or be added to other and that denied the common that the Holy Quran had been collected or gathered during Auttomon bin Afan's era.

This harmony refers to the absence of what is called synonymy because the Holy Quran had distinguished between the term's meanings which is described by many researchers as synonymous , such as dream and vision, oath and swearing, husband and woman ,in addition, it proves that those who were away from the real or deep meaning of the Quranic expression and do not recognize its beauty are those who were not expert in rightful Arabic Language and did not know its ways and methods of expression.

دراسة ضعف الاهتمام بدرس التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات في مركز محافظة النجف الاشرف

م.د.محمد جاسم محمد
جامعة الكوفة – كلية التربية للبنات

الباب الاول

١- التعريف بالبحث :

١-١ المقدمة واهمية البحث :

منذ البدايات الاولى لمنهاج التعليم الجماعي في العصور القديمة والى الوقت الحاضر نجد ان للتربية الرياضية موقعاً مهماً في تلك المناهج سواء اكانت لتعليم المواد العلمية ام الثقافية او الاجتماعية او العسكرية او في الاحتفالات الدينية ، كما في حضارات وادي الرافدين او مصر القديمة واليونان ... الى غير ذلك .

لذا كان من الصعب في الوقت الحاضر ان نجد منهاجا تعليميا متكاملا وشاملا يخلو من الفعاليات الرياضية اذا ان اهدافها مطابقة للاهداف التربوية والتعليمية العامة . لهذا تمثل مدرسة التربية الرياضية في المدارس وسيلة تولد الترابط الاجتماعي العلمي التربوي بين الطلبة انفسهم او بين المدرسات او الادارة والمدرسة وعوائل الطلبة على حد سواء .

ومن ذلك كانت المناهج التربوية عند وضعها من قبل السياسيين او الكهنة وتحديد اهدافها التي تخدم مصالحهم ومصالح المجتمع تركز على الجوانب التعليمية التطبيقية وترجمتها من قبل القائمين على تطبيق تلك المناهج .(رأي الباحث).

اما في العصور الحديثة فان عملية اعداد مناهج درس التربية الرياضية في المدارس خضعت الى معطيات عدة عند وضعها منها: فلسفة الدروس السياسية وكذلك امكانية هذه البلدان وثقافات شعوبهم وقدرتهم على استيعاب مفاهيمها الفلسفية في خدمة النواحي البدنية والنفسية والجمالية والعلاجية . (رأي الباحث).

وفي قطرنا العزيز نجد الاختلاف والتباين في منهج دروس التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات ، اذ نجد المنهاج الدراسي كان يركز مرة على اعداد الطالبات عسكريا ومرة يركز على الجوانب التنافسية الرياضية وغيرها من المعطيات التي ادت الى عدم التركيز على جوانب تخدم الاهداف التي تؤدي الى زيادة خبرات الطلبة بالامور العلمية الحديثة واستقرار الحالة النفسية والتعاون بينهم ، المفردات اعتمدت على جوانب تطبيقية بحتة بالتركيز على الاعداد المهاري في بعض الالعاب ومره اخرى نجدها مسلية داخل درس التربية الرياضية في اداء

بعض الحركات الحرة ، من دون التركيز على الجوانب النظرية في كيفية الاداء وماهية التأثيرات التي تحدث داخل الجسم او الاجزاء العاملة في الجسم وتأثير الاداء الرياضي فيها او اهمية الاداء الرياضي مع السمات النفسية التي قد تتولد عند ممارسة الالعاب الرياضية وميكانيكية الاداء الرياضي ... الى غير ذلك. (رأي الباحث).

لذلك تظهر اهمية البحث في محاولة الباحث تعرّف اسباب ضعف الاهتمام بدرس التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات بالمقارنة مع الدروس الاخرى لما لدرس التربية الرياضية من تأثيرات في جسم الطالبة بيولوجيا وفسلجيا ونفسيا وهو ما تهدف اليه فلسفة التربية الحديثة في المدارس النظامية للدول المتقدمة. وتتركز الاهمية ايضا في التعرف على الاسباب المنطقية التي تؤدي الى عدم اهتمام ادارات المدارس او مديرية التربية او مدرسات التربية الرياضية بدرس التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات بالرغم من اهمية هذا الدرس للطلبة في هذه المرحلة.(الباحث).

١-٢ مشكلة البحث :

وجد الباحث من خلال الاطلاع على آراء اغلب مدرسات التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات من خلال الاشراف على المطبقات واللقاءات التطويرية من المحاضرات التي يقيمها قسم النشاط الرياضي في مديرية التربية لمحافظة النجف الاشرف ،عدم وجود الاهتمام الكافي بدرس التربية الرياضية بالمقارنة مع باقي دروس المنهج المدرسي .

بل ان هناك مدارس ألغت درس التربية الرياضية ، ومدارس اخرى قلصته الى درجة مشابهة لإلغائه وعلى مرأى من مشرفي النشاط الرياضي ومسمعهم.

لذلك ارتأى الباحث دراسة هذا الموضوع للوقوف على الاسباب الحقيقية التي تقف وراء ضعف الاهتمام بهذا الدرس الحيوي والضروري لهذه الاعمار من شاباتنا .

١-٣ اهداف البحث :

يهدف الباحث الى

١- معرفة اسباب ضعف الاهتمام بدرس التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات في مركز محافظة النجف الاشرف .

١-٤ فروض البحث :

١- هنالك اسباب لضعف الاهتمام بدرس التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات في مركز محافظة النجف الاشرف.

١-٥ مجالات البحث :-

١-٥-١ المجال البشري : عينة من (مديرات المدارس ومدرسات مادة التربية الرياضية)في المدارس المتوسطة للبنات في مركز محافظة النجف الاشرف.

١-٥-٢ **المجال الزماني** : الفترة من ٢٧ / ٣/ ٢٠٠٧ الى ١٥ / ٥/ ٢٠٠٧ .
١-٥-٣ **المجال المكاني** : المدارس المتوسطة في مركز محافظة النجف الاشرف للبنات .

الباب النظري

٢- الدراسات النظرية :-

٢-١ اهتمام وزارة التربية بدروس التربية الرياضية (الصفية واللاصفية):-

اولت وزارة التربية اهتمامها بشؤون التربية الرياضية والحركة الكشفية والمرشدات في المدارس وعلى جميع المراحل ، فخصصت في ميزانيتها العامة المبالغ اللازمة لتغطية نفقات ومتطلبات الاعداد الرياضي والكشفي اللازمة . وعلى الصعيد القومي والعالمي فانها تسهم إسهاما فعالا في المشاركة بالمؤتمرات والندوات على اختلاف مستوياتها التربوية الرياضية

وتقوم مديرية التربية الرياضية العامة التابعة لوزارة التربية بالاشراف على شؤون التربية الرياضية في المدارس ومعاهد اعداد معلمي التربية الرياضية ، اضافة الى ذلك فالمديرية تنظم مسابقات رياضية واسعة لجميع مدارس القطر وفي كافة انواع الالعاب الفرقية(١).

ان الرعاية التي توليها وزارة التربية لطلبة المدارس في هذا المجال تعدّ احد اهم الواجبات الوطنية والقومية لبناء مستقبل شبابنا وامتنا,إن المدرسة كانت وستبقى المعين الاول لاعداد الأجيال الصاعدة وتربيتهم تربويا واجتماعيا وعلميا ورياضيا (رأي الباحث)

٢-٢ **المسح المدرسي :-**

لرفع فاعلية العملية التربوية خلال مراحلها المتعاقبة لابد من اجراء عمليات مسحية يتم من خلالها جمع الحقائق عن التلاميذ . فعن طريق الاختبارات المقننية والملاحظات والتقارير والبطاقات المدرسية تمكن الباحثون من جميع البيانات(٢)،وتحليلها والخروج بتوصيات ساعدت في تغير كثير من الامور المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية ومازال الكثير منهم يسعى في هذا الباب وصولا الى انجح السبل والاساليب خدمة لهذا الميدان الحيوي والمهم في المجتمع وفي هذا ينصح (فان دالين) بأن تشكل لجنة تعاونية تتكون من خبراء ومختصين وخارجيين يكون لهم الدور في توجيه انجاز واستثارة العمل الذي يؤديه الاعضاء الآخرون في هذه اللجنة الا وهن المدرسات ، وتظهر عملية مشاركة الخبراء والمدرسين في اجراء المسوحات المدرسية لأن الاختصاصيين قد يكونون مهيئين بشكل جيد وسليم في اساليب البحث الا انهم لا يعرفون الواقع المدرسي كثيرا، مما يحدوهم التعاون مع المدرسين الذين لهم الاطلاع والمعايشة الكبيرة في هذا الميدان . وقد لا تقتصر الدراسات المسحية المدرسية على المناهج والبرامج التعليمية، بل

تتعدى ذلك الى الدراسات المسحية للمباني المدرسية وامكاناتها من حيث الملاعب الرياضية مثلا والبيئة والمحيط الذي توجد فيه والمواقع المختارة لها (٣)

إن تحسين المناهج الدراسية وقياس مثالية هذه البرامج ووضع خطة خاصة واعطاء صورة تعليمية وادارية ومالية لأمر مهم ، ويمكن ان يكون هذا المسح لجمع المعلومات عن قدرة التلاميذ ايضا وهناك ثلاثة اشكال للمسح المدرسي وهي(٤) :-

١- المسح الذاتي : وهو الذي تجريه المؤسسات التربوية على نفسها .
٢- المسح التعاوني:وهو الذي يشترك في المجتمع الخارجي مع هيئة التدريس
٣- المسح الخارجي : وهو الذي يجريه الباحثون الذين لهم تخصص بالتربية .

٢-٣ مفاهيم التربية الرياضية في المجال المدرسي :-

ان لموضوع الرياضة المدرسية ومفاهيمها الفلسفية اهمية خاصة نظرا للدور الذي يمكن ان يؤديه في حياة الطلبة لأن الرياضة المدرسية هي القاعدة الاساسية التي فيها تنمى وترسخ المفاهيم الرياضية ، إذ ان الطفل منذ رياض الاطفال والمدارس يميل بطبعه الى اللعب ، واللعب هو إحدى الوسائل التعليمية للتربية والتعليم . والمدرسة مصدر الاشباع للحركة الرياضية علما أنّ ٨٠% من كل مهارات النشاط الحركي التي يكتسبها الفرد طول حياته انما يتعلمها وهو طفل فيما بين السابعة والسابعة عشر (٥)

٢-٤ الفلسفة المعاصرة للتربية البدنية :-

على الرغم من استخدام مصطلح الثقافة البدنية physical culture في أواخر القرن التاسع عشر فهو يشكل الآن مصطلحا عاما يضم تحت لوائه كل الفعاليات او العناصر الرياضية والبدنية ، ومنها:التربية الرياضية والترويح والعلاجية والسياحة ، وبذلك يضم تحت لوائه كل الأهداف الخاصة بالتربية الرياضية واغراضها مهما اختلفت في الترتيب او الهيكل فأغراض التربية البدنية بصورتها وأسسها العامة لا تخرج عن حيز تحقيق النمو البدني والنمو العقلي والنمو الحركي والنمو الاجتماعي(٦).

والنمو البدني للفرد هو بناء للكفاية البدنية عن طريق تقوية اجهزة الجسم وبنائها بوساطة الفعاليات الرياضية وهذا يمكن تحقيقه في التربية البدنية والنمو العقلي الذي هو ازدياد قابلية الفرد لاكتساب المعلومات المختلفة والاستفادة منها وزيادة قابلية التفكير لديه .

والنمو الحركي الذي يقصد به التحسن في اداء مختلف الحركات والفعاليات الرياضية برشاقة وكفاية وجمالية ، وهذا يمكن تحقيقه في الرياضة،أما الغرض

الآخر وهو النمو الاجتماعي الذي يساعد الفرد للتكيف الى الافـراد والجماعـات والمجتمع الذي يعيش فيه (٧)

الباب الثالث

٣- منهج البحث واجراءاته الميدانية :-

٣-١ منهج البحث :-

ان صيغة المشكلة المراد حلها هي التي تحدد منهج البحث المستخدم للحـصول على المعلومات والبيانات الدقيقة والمؤثرة (٨)،ان طبيعة مشكلة البحـث تتطلـب استخدام منهج وصفي لمعالجتها .

٣-٢ عينة البحث :-

قام الباحث بتحديد مجتمع الاصل وهن (مديرات المدارس المتوسـطة للبنـات ومدرسات مادة التربية الرياضية) في المدارس المتوسطة للبنات في مركز محافظة النجف البالغ عددهن ١٤٣ مديرة مدرسة ومدرسة للتربية الرياضية في ٥٧ مـن المدارس المتوسطة للبنات لمركز محافظة النجف . اذ تم اختيار عينة البحث ممن لديهن خدمة خمس سنوات فأكثر والبالغ عددهن ١٠٩ مديرة مدرسـة ومدرسـة للتربية الرياضية.

٣-٣ ادوات البحث :-

استخدم الباحث الادوات الآتية للوصول الى حل المشكلة المطروح :-

١- المصادر العربية والاجنبية .
٢- استمارة الاستبانة .
٣- سجل لغرض تسجيل البيانات .

٣-٤ التجربة الاستطلاعية :-

وزع الباحث على مجموعة بلغت (٤) من مديرات المدارس المتوسطة للبنـات في مركز محافظة النجف و (٦) مدرسات للتربية الرياضية استمارة الاستبانة وبعد مدة زمنية قام بجمع الاستمارات لإجراء استطلاع للبحث ، وهذه المجموعة كانت من مجتمع الاصل خارج عينة البحث , والهدف من هذا الاستطلاع هـو معرفـة درجة الصعوبة للعبارات وكذلك الوقت الخاص للاجابة عنهـا ومـدى ملاءمتهـا ومناسبتها عينة البحث بهدف تلافي الاشكالات التي قد تحصل عند تقديم اسـتمارة الاستبانة لعينة البحث.

٣-٥ استمارة الاستبانة :-

قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على عينة بحثه بتـاريخ ٨ / ٤ / ٢٠٠٧ وتضمنت هذه الاستمارة الموجودة في الملحق (١) عشرة عبارات بشكلها النهائي.

ويعتقد الباحث ان هذه العبارات العشر الموجودة في استمارة الاستبانة يمكن منها تحديد الاسباب المنطقية لعدم الاهتمام بالشكل الكافي بدرس التربية الرياضية بالمقارنة مع الدروس الاخرى في المدرسة ، لذا حاول الباحث من خلال هذه الاستمارة الوصول الى الاسباب الحقيقة من خلال الاجابة على كل عبارة بوضع علامة صح امام الاجابة المناسبة لها ،التي تضمنت ثلاثة اجابات هي (موافق ، موافق نوع ما ، غير موافق) .

٣-٦ الشروط العلمية لاستمارة الاستبانة:-

لتحقيق الشروط العلمية لهذه الاستمارة من صدق وثبات وموضوعية وإيجاد التطبيقات العلمية لها بناء على عينة البحث، فقد عمد الباحث إيجاد هذه المعاملات كما يأتي:-

٣-٦-١ صدق الاستمارة :-

يذكر(صفوت فرج) إن الاختبار عندما يقيس ما اعد من اجله يعد صادقا ، وتختلف الاستمارات هذه في مستويات صدقها تبعا لاقترابها أو لابتعادها من تقرير تلك الصفة التي تهدف إلى قياسها لذلك يصبح استعمال تعريف (ثور نديك وهاجان) للصدق مفهوما (إذ انه تقدير لمعرفة ما إذا كان الاختبار يقيس ما نريد أن نقيسه به ، وكل ما نريد أن نقيسه به ، ولاشيء غير ما نريد أن نقيسه به أم لا)(9).

لذلك قام الباحث بإيجاد الصدق لهذه الاستمارة من استعمال (صدق المحتوى) وهذا النوع من الصدق يتمثل في دراسة مفردات الاستمارة لمعرفة مدى تمثيلها للشيء المراد قياسه أي انه (تقدير وزن لكل مجال أو مفردة أو محور بناء على أهميته ، إي مدى إمكان الاستمارة لتمثيل عناصره) (10)

وعرضت هذه الاستمارة على الخبراء(*) ، الذين قاموا بدراستها والتأكد من محتوياتها وإقرارها واتفقوا على أن هذه الاستمارة تقيس الصفة التي وجدت من اجلها .

وتم إيجاد معامل الصدق الذاتي للاستمارة أيضا اذ وجد عن طريق إيجاد الجذر ألتربيعي لمعامل الثبات باستعمال القانون الاتي لغرض تأكيد صدق هذه الاستمارة

الصدق الذاتي = $\sqrt{\text{الثبات}}$ (11)

٣-٦-٢ ثبات الاستمارة :-

تم إيجاد معامل الثبات عن طريق إعادة توزيع استمارة الاستبانة إذ طبق على عينه من (٤) من مديرات المدارس و (٦) من مدرسات التربية الرياضية من مجتمع الأصل خارج عينة البحث في يوم ٢٩ / ٣ /٢٠٠٧

ثم أعاد الباحث توزيع الاستمارة في ٢ /٤ / ٢٠٠٧ على المجموعة نفسها بفاصل زمني بلغ ثلاثة أيام من اجل أن تكون الاجابات ثابتة فيما تقيس وتحقق الغرض الذي وضعت لأجله.

ويشير ثبات العبارات إلى اتساق الدرجات التي يحصل عليها الأفراد أنفسهم في مرات الأجراء المختلفة ،أي انه لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لبينت درجته شيئا من الاستقرار ذلك أن معامل الثبات هو معامل الارتباط بين درجات الأفراد في الاختبار في مرات الأجراء المختلفة (12).

*** اسماء الخبراء**

١. ا.م.د. محمد ناجي شاكر : علم التدريب الرياضي . كلية التربية للبنات ، جامعة الكوفة .

٢. ا.م.د. اسماعيل محمد رضا : اعداد المناهج التربوية . كلية التربية الاساس . الجامعة المستنصرية .

٣. ا.م.د. محمد صالح فليح : التعلم الحركي . كلية التربية الاساس . جامعة بغداد .

لهذا قام الباحث بإيجاد معامل الثبات من خلال استخدام قانون معامل الارتباط (سبيرمان الإحصائي) بين نتائج الخطوتين سابقة الذكر . اذ بلغ معامل الثبات ٠,٧٨ بينما معامل الصدق 0.88.

٣-٦-٣ موضوعية الاستمارة:-

العبارات الموضوعية تعد أفضل من العبارات التي يؤدي فيها رأي المفحوص أو من تجرى عليه هذه الاستبيانات دورا في النتائج ، والموضوعية أمر مرغوب فيه إذا أمكن الحصول عليه (١٣).

ولغرض تحقيق الموضوعية للعبارات والوصول إليها قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين درجات اثنين من الخبراء*(١-٢) من اسماء السادة الخبراء في الهامش . اذ قام بإعطاء درجات للعبارات في استمارة الاستبانة وكل منهم على انفراد ، وقام الباحث بمعالجتها عن طريق إيجاد معامل الارتباط باستخدام قانون سبيرمان الإحصائي ، وقد بينت أن إجراء هذه الطريقة يكون بعيدا عن التقويم الذاتي للعينة وذلك يعني موضوعيتها العلمية إذ بلغ معامل الموضوعية ٠,٨٥

٣-٧ اجراءات البحث :-

قام الباحث بإعداد استمارة استبانة تضم (٢٠) عبارة في رأيه تساعد على تحديد اسباب عدم الاهتمام بدرس التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات،ثم بعد ذلك تم عرضها على الخبراء المتخصصين بالتربية الرياضية فقاموا بترشيح (١٠) عبارات منها فقط ورفض عشرة *.

وقبل توزيع الاستمارة على العينة قام الباحث بالحصول على كتاب تأييد لتسهيل مهمة من كلية التربية للبنات مكان عمل الباحث الى مديرية التربية في النجف التي زودت الباحث بكتاب تسهيل مهمة الى كافة المدارس في ضمن عينة البحث وذلك لخصوصية مدارس البنات في هذه المدينة .

***- السادة الخبراء :**

١-ا.م.د. محمد ناجي شاكر : علم التدريب الرياضي . كلية التربية للبنات ، جامعة الكوفة .

٢-ا.م.د. اسماعيل محمد رضا : اعداد المناهج التربوية . كلية التربية الاساس . الجامعة المستنصرية .

٣- ا.م.د. محمد صالح فليح : التعلم الحركي . كلية التربية الاساس . جامعة بغداد .

٤- م.د. سلمان عكاب سرحان : علم النفس الرياضي . كلية التربية . جامعة ذي قار .

٥- م.د. عقيل يحي هاشم : طرائق تدريس التربية الرياضية . كلية التربية للبنات ، جامعة الكوفة .

ومن ثم تم توزيعها على العينة المختارة بتاريخ ٨ / ٤ /٢٠٠٧ لمعرفة آرائهم حول نسب الاهمية لهذه الاسباب . بعد ذلك جمعت الاستمارات بتاريخ ٢ / ٥ / ٢٠٠٧ , وعند جمع استمارات الاستبانة كان هناك تلف ٨ استمارات.

٣-٨ الوسائل الاحصائية :-

استخدم الباحث الوسائل الاحصائية الملائمة للتعامل مع البيانات المتوفرة وهي:

١- النسبة المئوية لمعرفة نسبة الاهمية :-

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{الوسط الحسابي النسبي}}{\text{الكلي}} \times ١٠٠$$ (14)

٢- معامل ارتباط الرتب (سبيرمان) $ر = ١ - \frac{٦ \text{مج ف}^{٢}}{ن (ن-١)}$ .... (١٥)

ر= معامل ارتباط الرتب.

ف٢ = مربع الفرق بين الرتب .

ن= حجم العينة .

مج ف٢ = مجموع مربعات الفروق .

الباب الرابع

١- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها :-

٤-١ عرض النتائج وتحليلها لاستمارة الاستبانة المتضمنة اسباب ضعف الاهتمام بدرس التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات في مركز محافظة النجف الاشرف :-

الجدول (١)

يظهر نتائج اجابات عينة البحث والنسبة المئوية على عبارات استمارة الاستبانة العشرة

ت	العبارة	موافق	موافق نوع ما	غير موافق
١	عدم توفر الكادر المتخصص بالشكل الكافي داخل لمدرسة	٦٢	٢٧	١١
٢	التربية الرياضية ليست جزء مهما من التربية العامة .	١٤	٢٥	٦١
٣	درس التربية الرياضية اقل دورا واهتمام من باقي الدروس لعدم اشتراكه في الامتحانات الوزارية .	٨٠	١٩	١
٤	درس التربية الرياضية معد لتغير جو الدروس النظرية في المدرسة عن طريق اللعب والترويح فقط	١٩	٢٢	٥٩
٥	عدم اهتمام بعض مدرسات التربية الرياضية بمدارس البنات بدرسهن واعطائه الى مدرسات المواد الاخرى.	٨٠	٢	١٨
٦	اعتقاد المديرة والمدرسات داخل مدرسة البنات بعدم ضرورة درس التربية الرياضية وتوجيهاتهن المستمرة للطالبات بالاهتمام بالدروس المهمة فقط .	٧٨	١٢	١٠
٧	عدم مكافئة الطالبات المتميزات بدرس التربية الرياضية ماديا ومعنويا بل على العكس مضايقتهن من قبل المدرسات.	٨٥	٢	١٣
٨	عدم توفر الملعب الرياضي المدرسي بشكل يحمي الطالبات من النظرة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة .	٩٠	٧	٣
٩	عدم وجود كتاب منهجي لمادة التربية الرياضية في المدارس المتوسطة يشرح المواد الخاصة لهذا الدرس اسوتا بباقي الدروس	٥٣	٤٦	١
١٠	عدم وجود دراسات تشجع الاهتمام بدرس التربية الرياضية بشكل يتلائم مع اهميته.	٥١	٤٠	٩

الجدول (١) يظهر نتائج اجابات عينة البحث والنسبة المئوية على عبارات استمارة الاستبانة العشرة . اذ يبين الجدول ان عينة البحث اجابت على العبارة الاولى بنسبة ٦٢% موافق وبنسبة ٢٧% موافق نوع ما وبنسبة ١١% غير موافق .

اما العبارة الثانية فان ١٤ % موافق عليها في حين ان ٢٥% موافق نوع ما و ٦١% غير موافق عليها ، اما العبارة الثالثة فان ٨٠% موافق من العينة و ١٩% موافق و ١% غير موافق . ونجد في العبارة الرابعة ان ١٩% موافق عليها ونسبة

٢٢% موافق و ٥٩% غير موافق . ويتضح ايضا ان العبارة الخامسة كانت نسبة ٨٠% من العينة اجابت موافق و ٢% موافق، ١٨%غير موافق . في حين كانت العبارة السادسة حصلت على ٧٨% موافق و ١٢% موافق,و ١٠%غير موافق. في حين كانت العبارة السابعة موافق عليها بنسبة ٨٥% وبنسبة ٢% موافق وبنسبة ١٣% غير موافق.

وكذلك نجد في العبارة الثامنة كانت نسبة ٩٠% من عينة البحث موافق على مضمونها ونسبة ٧% موافق و ٣% غير موافق . ويظهر في الجدول (١) ايضا ان العبارة التاسعة كانت نسبة الاجابة بموافق هي ٥٣% من عينة البحث و ٤٦% موافق في حين كان ١% غير موافق ،بينما نجد في العبارة الاخيرة العاشرة ان ٥١% من عينة البحث كانت موافق و ٤٠% موافق ,بينما نسبة غير موافق ٩%.

٤-٢ مناقشة النتائج الخاصة باستمارة الاستبانة :-

يظهر من الجدول (١) وما عرض من نتائج أن هذه العبارات اوضحت العديد من الاسباب وبنسب متباينة بحسب طبيعة ما تتضمنه كل عبارة،اذ نجد ان نقص الكادر يؤلف احد الجوانب المهمة اذ تعاني المدارس من قلة الكادر وهذا ما أظهرته النتائج ، اذ ان قلة التعينات ساعدت على هذا النقص ومن ثم لا تستطيع مدرّسة واحدة في المدرسة تغطية النشاطات الرياضية لكثرة عدد الطالبات في المدرسة الواحدة وهذا ما بينته نتائج العبارة الأولى .

ونجد في العبارة الثانية إحدى المشاكل التي تعاني منها مدرسة التربية الرياضية هي النظرة السطحية لبعض المدارس ،التي ترى أنّ درس التربية الرياضية ليس له اهمية كبيرة في التربية العامة للطالبة وما تسببه هذه النظرة من تأثير في فاعلية درس التربية الرياضية من بعض الادارات ومن ثم التأثير في المستوى العام والخاص للدرس ، وهذه احدى النقاط التي يحاول الباحث ـــ ومن خلال عينة البحث ـــ، ان يثبت اهميتها لأن التربية الرياضية هي جزء من التربية العامة وهذا ما اكدته اجابات عينة البحث .

وفي العبارة الثالثة تظهر أن درس التربية الرياضية لكونه غير مشترك في الامتحانات العامة فإنه سيلاقي اهتماما اقل ودورا ثانويا ،لاسيما في المراحل المنتهية في الدراسة المتوسطة والاعدادية مما يتطلب ايجاد بعض الصيغ المستقبلية التي قد تساعد على إعطاء الدور المناسب مثل بقية الدروس .

اما في العبارة الرابعة فنجد رفض عينة البحث ان يكون درس التربية الرياضية ثانويا بوصفه تسلية للتخلص من ضغط الدروس الاخرى ومن ثم يجب العمل على ان يأخذ الدرس كافة ابعادة سواء العملية منها ام النظرية غير الموجودة حاليا على حد سواء .

في حين أظهرت العبارة الخامسة احد الاسباب المهمة في عدم اعطاء الدور المناسب لدرس التربية الرياضية داخل المدارس ،ان بعض مدرسات التربية الرياضية للبنات يهملن درسهن ويقومن على اعطاء درسهن الى مدرسات المواد الاخرى وبذلك اعتراف حقيقي من قبلهن بعدم اهمية درس التربية الرياضية وعكس النظرة السلبية داخل المدرس بكافة مفاصلها .

وفي العبارة السادسة نجد ان عينة البحث أوضحت ما تعانيه من ضعف الثقافة العامة والرياضية خاصة داخل المدرسة بأهمية التربية الرياضية ، اذ يعدّها بعضهم اداة للعب والترفيه حسب ، لذا أخذت عينة البحث على عاتقها مهمة تغيير معتقدات بعض العاملين داخل المدرسة سواء في الادارة ام المدرسات او حتى الطلبة وذلك بإظهار اهمية التربية الرياضية عند ادخال الدرس النظري وما تتضمنه من مفاهيم علمية حديثة تحاكي كافة العلوم الاخرى .

ونجد في العبارة السابعة أنّ نسبة اجابة موافق كانت كبيرة مقارنة مع الاختيارين الاخرين ،وهذا دليل على قناعة عينة البحث بأنّ الاهتمام المتميز بالطالبة المتميزة في الانشطة الرياضية التي تمثل مدرستها في المحافل الداخلية والخارجية وترفع اسم مدرستها عاليا محليا ودوليا .إنّ مثل هذه الطالبة جدير بكل الاحترام ويجب ان تكافأ بين يدي الطالبات في (رفعة العلم)،مثلا او إهداء كتاب من المديرة يقرأ على جميع الصفوف فضلا عن الجوائز المادية لتكون الطالبة قدوة للطالبات ،في حين نجد عينة البحث تبين ان الواقع هو على العكس،لأن مديرة المدرسة واغلب المدرسات يوبخن الطالبة لأنها تهتم بدرس التربية الرياضية وهذا التصرف سوف يكون سببا في عدم الاهتمام بدرس التربية الرياضية .

اما في العبارة الثامنة فكانت نسبة التأييد للعبارة من قبل عينة البحث عالية وبهذا فهي تؤكد عدم توفر الملعب الرياضي المدرسي الذي يؤدي دورا مهما في رفع نسبة الطالبات المشاركات في درس التربية الرياضية عن طريق توفير المناخ الاجتماعي الملائم ،لأننا نعلم جميعا أنّ اغلب المدارس الخاصة بالطالبات تحاط بدور سكنية مسيطرة على ملعب المدرسة؛لذلك كان لزاما على وزارة التربية توفير قاعة العاب مغلقة في كل مدرسة لسلامة الطالبات من الظروف المناخية والبيئية والاجتماعية .

اما في العبارة التاسعة فقد اعتبرت عينة البحث ان عدم وجود كتاب منهجي اسوة بباقي الدروس من ابرز الأسباب التي تضعف درس التربية الرياضية سواء العملي ام النظري اذ ما طبق،اذ ان الكتاب وما يحتويه من وسائل للايضاح وصور واساليب مختلفة لشرح الحركات والخطط تساعد على زيادة آفاق التفكير لدى الطالبة وتضع بعض النقاط الأساسية الواجب تعلمها ،حتى يتعدى الطالبة عن التقيم غير الموضوعي في بعض الاحيان من قبل المدرسة ، وتستطيع المدرّسة ايضا ان

تضع الارضية المناسبة لزيادة خبرات الطلبة في الالعاب والعلوم المرتبطة بالتربية الرياضية.

واخيرا في العبارة العاشرة تجد عينة البحث ضرورة دراسة وتشجيع الاهتمام بالجانب الرياضي وان نقص هذه الدراسات هو السبب في عدم زيادة الوعي بأهمية الجوانب العلمية للتربية الرياضية وهذه الدراسات تستطيع ان تضع اللبنة الاساسية لنهضة علمية رياضية واسعة تأخذ بعين الاعتبار المراحل العمرية المختلفة ومدارك كل فئة عمرية ودراسية ومن ثم تساعد على ان يأخذ درس التربية الرياضية بعده الحقيقي مقارنة مع باقي الدروس في المدرسة.

الباب الخامس

٥-الاستنتاجات والتوصيات :-

٥-١ الاستنتاجات :-

١- قلة الكادر المتخصص في التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات في مركز محافظة النجف الشرف.

٢- عدم اشتراك درس التربية الرياضية بالامتحانات الوزارية اثر سلبا على اهمية الدرس لدى المجتمع المدرسي وغير المدرسي .

٤ـ الاعتقاد الخاطئ بان مستوى درس التربية الرياضية اقل من باقي الدروس اهمية في مستقبل الطلبة .

٥- عدم اعتبار درس التربية الرياضية مؤثرا سلبيا على باقي الدروس عند وجوده .

٦- قلة الحصص الاسبوعية في الجدول المخصص لدرس التربية الرياضية من حيث العدد والوقت .

٧- وجود اعتقاد خطأ داخل المدرسة بعدم اهمية درس التربية الرياضية .

٨- عدم وجود الكتاب المنهجي احدى العقبات الرئيسية في التقليل من اهمية درس التربية الرياضية بشقيه العملي والنظري على حد سواء .

٩- قلة الدراسات في اهمية الجانب النظري تعتبر احدى السلبيات في طريق بيان اهمية علوم التربية الرياضية في الاطار المدرسي .

٥-٢ التوصيات :-

١- يجب اعطاء اهمية لدرس التربية الرياضية جنبا الى جنب مع باقي الدروس.

٢- زيادة عدد الكادر التدريسي في المدارس وزيادة عدد الحصص الدراسية الاسبوعية في الجدول .

٣- وضع منهاج درس التربية الرياضية المركزي بما يتلائم واهداف التربية الرياضية الحديثة وعدم اعتمادها فقط على الجانب الفكري .

٤- زيادة الثقافة العامة داخل المدرسة بأهمية درس التربية الرياضية النظـــري والعملي.
٥- توفير المستلزمات ووسائل الايضاح والاجهزة والمختبرات الخاصة بالتربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات.
٦- ضرورة ايجاد كتاب منهجي لدرس التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات وباختلاف الصفوف الدراسية في كل مرحلة .
٧- اجراء دراسات وبحوث مشابهة تبين اهمية علوم التربية الرياضـــية علـــى مستوى الطلبة العلمي اذ ما أخذت هذه العلوم بعين الاعتبار .
٨- ابراز اهمية التربية الرياضية في الحياة المستقبلية للطلبة من الناحية العلمية والصحية والاجتماعية والنفسية .
٩- انشاء قاعة رياضية داخل كل مدرسة للبنات مـــن اجـــل تـــوفير المنـــاخ الاجتماعي الملائم للطالبات على المشاركة في دروس التربية الرياضية .

المصادر

١. نجم الدين السهروردي : الموجز في فلسفة التربية الرياضية . بغداد ، دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٩٨٠ . ص١٦٧.

٢. وجيه محجوب : طرائق البحث العلمي ومناهجه . الحكمة للطباعة والنشر ، ١٩٩٢ ، ص٣٠٥

٣. وجيه محجوب : طرائق البحث العلمي ومناهجه . الحكمة للطباعة والنشر ، ١٩٩٢ . ص٢٦٦.

٤- وجيه محجوب : طرائق البحث العلمي ومناهجه . الحكمة للطباعة والنشر ، ١٩٩٢ . ص٣٠٥.

٤. منذر هاشم الخطيب ، عبد الله ابراهيم المشهداني : الفلسفة الرياضية . بغداد ، بيت الحكمة ، ١٩٨٩ ص٢٧٧.

٥. قاسم حسن حسين وآخرون : نظريات التربية الرياضية , بغداد ، ١٩٧٩ ، ص١٧.

٦. قاسم حسن حسين وآخرون : نظريات التربية الرياضية , بغداد ، ١٩٧٩ ، ص١٦-١٩

٧. وجيه محجوب : طرائق البحث العلمي ومناهجه . ط٢ ، بغداد ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، ١٩٩٣ م ، ص٣٣٠

٨. صفوت فرج : القياس النفسي .ط٢، القاهرة ، مكتب الانجلو المصرية ، ١٩٨٩ ، ص٢٤٥ .

٩. شامل كامل : محاضرات في الدراسات العليا (الماجستير) في مادة الاختبارات . كلية التربية الرياضية –

١٠. محمد صبحي حسنين : القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية , ط٣ ، ج١، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٥ ، ص١٩٢ .

١١. مصطفى باهي : المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق ، الثبات ،الصدق ، الموضوعية ، المعايير . ط١ ، مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٩ ، ص٥٠

١٢. مصطفى باهي : المعاملات العلمية بين النظرية والتطبيق ، الثبات ،الصدق ، الموضوعية ، المعايير . ط١ ، مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٩ ، ص٦٤ .

١٣. قيس ناجي ,شامل كامل :مبادئ الاحصاء في التربية البدنية .مطبعة التعليم العالي ,بغداد,١٩٨٩ ,ص٥٠ .

١٤. وديع ياسين , حسن محمد العبيدي : التطبيقات الاحصائية واستخدام الحاسوب في بحوث التربية الرياضية . دار الكتب للطباعة والنشر و الموصل , ١٩٩٩ , ص٢١٨ .

ملحق (١)

يبين مفردات استمارة الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الكوفة

كلية التربية للبنات

قسم التربية الرياضية

استمارة الاستبانة

عنوان البحث

دراسة ضعف الاهتمام بدرس التربية الرياضية في المدارس المتوسطة (للبنات) في مركز محافظة النجف الاشرف

الاستاذة الفاضلة .... المحترمة

تحية طيبة

يروم الباحث من خلال هذا الاستبيان العرف على وجهة نظركم على اهمية الاسباب المذكورة فيما بعد والخاصة بايضاح ضعف الاهتمام بدرس التربية الرياضية في المدارس المتوسطة للبنات .

ويعطي الباحث اهمية خاصة لهذا الرأي ولذا يرجو مساعدتكم في ملئ لاستمارة بصادق آرائكم التي يعتبرها الباحث خير موجه في هذه الدراسة واتمنى لكم دوام التوفيق ووافر الشكر

يرجى تفضلكم باعطاء نسب الاهمية بوضع علامة (صح) للاختيار الخاص وللاسباب المعوقة لعدم الاهتمام بدرس التربية الرياضية بالمدارس المتوسطة للبنات في مركز محافظة النجف الاشرف

ت	العبارة	موافق	موافق نوع ما	غير موافق
١	**عدم توفر الكادر المتخصص بالشكل الكافي داخل لمدرسة**			
٢	**التربية الرياضية ليست جزءا مهما من التربية العامة .**			
٣	**درس التربية الرياضية اقل دورا واهتمام من باقي الدروس لعدم اشتراكه في الامتحانات الوزارية .**			
٤	**درس التربية الرياضية معد لتغير جو الدروس النظرية في المدرسة عن طريق اللعب والترويح فقط**			
٥	**عدم اهتمام بعض مدرسات التربية الرياضية بمدارس البنات بدرسهن واعطائه الى مدرسات المواد الاخرى.**			
٦	**اعتقاد المديرة والمدرسات داخل مدرسة البنات بعدم ضرورة درس التربية الرياضية وتوجيهاتهن المستمرة للطالبات بالاهتمام بالدروس المهمة فقط .**			

٧	عدم مكافأة الطالبات المتميزات بدرس التربية الرياضية ماديا ومعنويا بل على العكس مضايقتهن من قبل المدرسات.			
٨	عدم توفر الملعب الرياضي المدرسي بشكل يحمي الطالبات من النظرة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة .			
٩	عدم وجود كتاب منهجي لمادة التربية الرياضية في المدارس المتوسطة يشرح المواد الخاصة لهذا الدرس اسوة بباقي الدروس			
١٠	عدم وجود دراسات تشجع الاهتمام بدرس التربية الرياضية بشكل يتلاءم مع اهميته .			

Abstract

Contain the study on the five doors , the first door contain on the introduction and the search importance, the researcher talks about importance the sport education lesson in the middle schools for girls, the search importance to centering on the importance weakness with this lesson .

In addition ,it contain on one aim (study the important weakness with sport education lesson in middle schools for girls in center of Al-Najaf) .

While the second door contain the theoretical studies (the education ministry importance with sport education , the modern philosophy for physical education). However, the third door contain the search method was description and the search sample which he gets it from group of sport education teachers from middle schools for girls and managers in center of Al-Najaf .

After that, he prepares poll form contain10 phrases, and he gives it to the search sample ,after some days the researcher collected the poll form .

In addition to , treatment it with statistically ways . After that, the result discussion in the fourth door.

Than, put some conclusions (The mistake believer they say the lesson of sport education is less from the other lessons in middle schools for girls) .

On the light the conclusions the researcher put group from the recommendations it from (Most gives the sport education lesson the important as the other lessons in the middle schools for girls).

وقع أخبار الملاحم والفتن في القرارات السياسية لأبي جعفر المنصور

م. د. عمار عبودي محمد حسين نصار
جامعة الكوفة ـ كلية الآداب

توطئة :

الدراسات الفكرية عن أبي جعفر المنصور ومعالجتها موضوعة البحث:

كتبت دراسات متعددة عن شخصية أبي جعفر المنصور (٩٥ـ١٥٨هـ) ، والإنجازات التي قام بها من وضع الأسس والقواعد لدولة بني العباس ،ولاسيما الجهود العلمية التي قام بها الباحثون العراقيون؛ فكانت دراسة الدكتورعبد الجبار الجومرد التي تعد الدراسة الرائدة في مجمل الدراسات عن هذه الشخصية ، إذ ركزت على الجانب السياسي في شخصية أبي جعفر والأعمال التي قام بها ، لكنه وقف وقفات سريعة على نزر بسيط من هذه الأخبار التي حملت في طياتها تأويلات متعددة، من دون الخوض في إبداء وجهات نظر حولها ، أو تبيان الأثر الذي تركته في الحدث الذي ترافق معها ، تلتها دراسة الدكتور حسن فاضل زعين عن سياسة المنصور الداخلية والخارجية ، ونرجح أن هذه الدراسة انعدمت فيها أي إشارة واضحة لأخبار الملاحم والتنبؤات في طيات النصوص التي وظفها في كتابه هذا ونقلها من مصادر بحثه إلا في موارد قليلة لا تتعدى أصابع اليد الواحدة ، فضلا عن إتيانها عرضا في أثناء سرد الحوادث ، وهنا يحق لنا أن نتساءل هل أن هذا الباحث قد أغفل إيراد هذه النصوص ودراسة تأثيرها في سياسة المنصور عن عمد ودراية لعدم قناعته وقبوله لمثل تلك الأخبار ؟ أم أنه لم يطلع على تلك النصوص؟ وهذا مما هو مستبعد ؛ لأن المصادر التي إعتمد عليها ولاسيما تاريخ الطبري ومقاتل الطالبيين لأبي الفرج الأصفهاني وتاريخ بغداد للخطيب البغدادي وغيرها من المصادر قد حفلت بنصوص مهمة بينت مقدار الأثر الذي تركته أخبار الملاحم والتنبؤات والمنجمين في قرارات المنصور وقناعاته وتوجهاته ، وأحسب أن الرأي الأول هو المرجح ، ولكن كان

الأجدر أن يدلي برأيه في هذه النصوص مادامت منقولة عن مصادر متنوعة وأساسية ، وهذا مما يسجل مأخذاً على تلك الدراسة.

جاءت دراسة الدكتورة رمزية الأطرقجي عن بناء بغداد في عهد أبي جعفر المنصور هي الأخرى مكملة لجهود السابقين عليها ، ولكن هذه الباحثة قد أغفلت هي الأخرى تماما الإشارة إلى الأخبار الغيبية التي رافقت اختيار المنصور لبغداد وطبيعة بنائها والوقت الذي اختاره المنجمون لذلك ، إذ اكتفت بإيراد رواية واحدة مسبقة إياها ببعض عبارات التوهين والتضعيف لها ، وهذا مما حدا بها إلى إسقاط أية رواية تذهب إلى هذا المنحى الغيبي ترد عليها في ثنايا بحثها .

وفضلا عما تقدم فقد دُرس المنصور في كتابات أخرى، وذلك في ضمن الدولة التي أسسها والعصر الذي عاش فيه ، إذ لامست تلك الدراسات هذه الشخصية وخصتها بالبحث ؛ وذلك في الأبحاث التي قام بها الدكتور عبد العزيز الدوري عن العصر العباسي الأول ، والدكتور فاروق عمر فوزي عن العباسيين الأوائل والثورة التي قاموا بها على بني أمية، يضاف إلى ذلك مجموعة من الدراسات التي كتبها الباحثون المصريون والعرب والمستشرقون عن الخلفاء العباسيين الأوائل ، إذ كانت تلك الدراسات والأبحاث تتسم بالمسح الأفقي لحوادث ذلك العصر والشخصيات التي أسهمت فيها وحركتها ، مما لم يكن هنالك هامش واضح لدراسة أثر مثل تلك الأخبار في حوادث ذلك العصر بصورة مستوعبة وشاملة ، ولكن مؤخرا كتب أحد المستشرقين (دمتري غوتاس) دراسة مهمة عن المؤثرات اليونانية في الثقافة العربية ،إذ خص أبا جعفر المنصور بوقفات متأنيه ومهمة في صفحات كتابه ، الذي تحدث فيه عن دور المنصور في جمع المنجمين وكتبهم ، وما أداهمن دور في نقل بعض منها إلى لغة الضاد ، فكان من الباحث أن استفاد من النتائج التي توصل إليها وطبيعة معالجته للنصوص التي وظفها في دراسته هذه.

تلك هي الجهود السابقة لدراسة هذه الشخصية ،ومدى تركيز أصحابها على موضوعة البحث المزمع الخوض فيها.

أخبارالملاحم والتنبؤات في ذهنية المنصور قبل توليه الخلافة:

كان لأخبار الملاحم حضور في ذهن المنصور قبل أن يتولى الخلافة ، إذ كانت كلمات جده علي بن عبد الله بن عباس ــ وهو ما زال حدثا ــ في

مجلس سليمان وهشام ابني عبد الملك بن مروان مطبوعة في ذاكرته من تملكه وأخاه أبو العباس السفاح أمر هذه الأمة بعد بني أمية[١] .

وفضلا عن ذلك فإن بني العباس بمجملهم كانت تُسّيرهم في ذلك الوقت مجموعة من الأخبار التي تتحدث عن نهاية ملك بني أمية على أيديهم ، وذلك مما سره علي بن أبي طالب عليه السلام إلى عبد الله بن عباس إذ كان يزقه العلم زقا[٢] ، فضلا عن تملك أبناء محمد بن علي (أبي العباس وعبد الله) الأمر على الرغم من صغر الأول عن الثاني وبقائه في ذرية الثاني منهم ، وذلك في صحيفة توارثوها عن أسلافهم عن الإمام علي عليه السلام عرفت بصحيفة الدولة ،أو الصحيفة الصفراء[٣].

أمام هذه الخلجات التي تُسّير توجهات هذه الأسرة كان أبو جعفر المنصور قد نشأ بين هذه الأجواء ، لترافق ذلك مجموعة من المنامات والأحلام التي عضدت أخبار الملاحم تلك ، فقد تحدثت أم أبي جعفر عن منام رأته أيام حملها به، إذ قالت : " لما حملت بابني أبي جعفر رأيت كأن أسدا خرج من فرجي فأقعى، وزأر ، وضرب بذنبه ، فرأيت الأسد تقبل من كل ناحية إليه ، فكلما انتهى إليه أسد منها سجد له " [٤] ، إلى غير ذلك من المنامات التي تحدث أبو جعفر نفسه عنها ورؤيته رسول الله ﷺ وبشراه إليه بالخلافة وفي عقبه حتى يقاتل الدجال[٥]، إذ أسهمت تلك المنامات بما أخبرت به لما تخبأه له الأيام من الأمور العظام ، حتى حين آلت إليه الخلافة أوصى أهل بيته وأبناء عمومته بحفظ تلك المنامات وكتابتها وتعليقها في أعناق صبيانهم[٦].

يضاف إلى ما تقدم أن الرأي العام للمجتمع الإسلامي ،ولاسيما بعد استشهاد زيد بن علي (عليه السلام) عام ١٢١هـ ، قد أخذ بتدارس أخبار الملاحم وروايتها حتى أصبحت حديث العامة ، إذ وصف اليعقوبي هذا السلوك الجمعي من قبل المجتمع آنذاك بالقول :"ولما قتل زيد وكان من أمره ماكان ،تحركت الشيعة بخراسان وظهر أمرهم وكثر من يأتيهم ...وظهر الدعاة ورؤيت المنامات وتدورست كتب الملاحم " [٧].

عاش المنصور في خضم هذا الجو المشحون بالأخبار الغيبية ليصل الأمر من تأثير مثل هذه الأخبار في عقليته وتفكيره ، أن عدّ الحوادث التي تخبر بها تلك الأخبار حتمية التحقيق ، لاسيما إذا صدرت من أشخاص لا يعرف عنهم الكذب والتدليس ، ذكر أبو الفرج الأصفهاني (ت ٣٥٦هـ) أن الإمام جعفر الصادق (عليه السلام) قد أخبر عبد الله بن الحسن وبحضور المنصور وأهل بيته حين اجتماع بني هاشم بالأبواء [*] لتوحيد جهودهم في

إنهاء سلطان بني أمية ومحاولة عبد الله عقد البيعة لولده محمد الملقب النفس الزكية : " أن هذا الأمر والله ليس إليك ولا إلى ابنيك ،وإنما هو لهذا ــ يعني السفاح ــ ،ثم لهذا ــ يعني المنصور ــ ،ثم لولده من بعده ، لايزال فيهم حتى يأمروا الصبيان ، ويشاوروا النساء " فقال عبد الله : " والله يا جعفر ، ما أطلعك الله على غيبه، وما قلت هذا إلا حسداً لابني " ! ، فقال : " لا والله ما حسدت ابنك ، وإن هذا ــ يعني أبا جعفر ــ يقتله على أحجار الزيت ، ثم يقتل أخاه بعده بالطفوف ، وقوائم فرسه بالماء " ، فحينما سمع المنصور هذا الكلام تبع الإمام جعفر فقال :" أتدري ما قلت يا أبا عبد الله ؟ قال : أي والله أدريه ، وإنه لكائن " [٨].

أضاف أبو الفرج ناقلا تعليق الراوي لهذه الحادثة : فحدثني من سمع أبا جعفر يقول : " فانصرفت لوقتي فرتبت عمالي ، وميزت أموري تمييز مالك لها"، حتى كان من المنصور أن سماه لأجل ذلك بالصادق ، ويستشهد بأقواله قائلا : قال لي الصادق جعفر بن محمد كذا وكذا [٩].

لم تكن مصادر أخبار الملاحم عند المنصور منحصرة بما تناقله بنو هاشم والعلويين ، إذ أردفها بما تفوه به المنجمون من هذه الأخبار ، حتى جعلت من المنصور أن تصل قناعته بأخبارهم درجة أن تصفه المصادر التي أرخت وتحدثت عن حياته وسيرته بأنه أول خليفة من خلفاء المسلمين اعتنى بالمنجمين وقربهم إليه وترجم كتبهم ،حتى كان كلفا بها ومحباً لأهلها[١٠] .

ابتدأت العلاقة بين المنجمين وأبي جعفر المنصور في هذه المرحلة المبكرة من حياته أيام بني أمية ، إذ ساقته المقادير أن يسجنه والي الأهواز من قبل مروان سليمان بن حبيب ، وذلك في مال أخذه من أحد بيوت الأموال في أحد كور فارس أيام ثورة عبد الله بن معاوية بن عبد الله بن جعفر الطالبي سنة ١٢٧هـ حينما ولاه أمرها ، وأراد هذا الوالي إسترجاعه منه[١١] ، وفي هذا الحبس التقى المنصور واحداً من أكبر منجمي المجوس في عصره، ذلك هو: نوبخت المجوسي[١٢]، إذ تشير النصوص إلى محاورة مهمة جرت بين الأخير والمنصور، تحدث بها أحد أحفاد نوبخت إذ قال : " كان جدنا على دين المجوسية ، وكان غاية في علم النجوم نهاية ، وكان محبوسا بسجن الأهواز ، فقال : رأيت أبا جعفر وقد أدخل السجن ، فرأيت من هيبته ، وجلالته ،وسيماه ، ما لم أره لأحد قط فصرت من موضعي إليه وقلت : يا سيدي ، ليس بوجهك من وجوه أهل هذه البلاد ، فقال أجل يا مجوسي ،قلت فمن أي البلاد أنت؟ فقال : من أهل المدينة ، فقلت : أي مدينة ؟ ، فقال من مدينة الرسول ﷺ فقلت: وحق الشمس والقمر إنك من ولد

صاحب المدينة ، قال لا ولكنني من عرب المدينة ، قال فلم أزل أتعرف عليه وأخدمه حتى سألته عن كنيته فقال كنيتي أبو جعفر ، فقال أبشر ، فوحق المجوسية لتملكن جميع ما في هذه البلدة ،حتى تملك فارس وخراسان والجبال،فقال لي وما يدريك يا مجوسي؟ قلت : هو كما أقول ، فاذكر لي هذه البشرى فقال : إن قضي بشيء فسوف يكون ، قال : قلت :قد قضاه الله من السماء ، فطب نفسا " ، حتى حينما تولى المنصور الخلافة ، قصده نوبخت مذكرا إياه بكلماته في السجن،فأكرمه واصطفاه وجعله من منجميه[١٣] .

أورد البلاذري (ت ٢٧٩هـ) تفاصيل هذا اللقاء بين المنصور ونوبخت بصورة مغايرة لما سبق، إذ قال :" لما شخص ابو جعفر يريد عبد الله بن معاوية مر بمدينة فقيل له : إن ها هنا منجما يقال له نوبخت ، فعدل إليه وسأله عما يؤول إليه حاله في وجهه فيما بعد ذلك ، فقال له نوبخت : أما أنت فسيصير إليك ملك العرب ، وأما وجهك هذا فسينالك فيه مكروه "[١٤] .

أوصلت تلك النصوص التي تجمعت في مخيلة ابي جعفر إلى أنه أخذ يبشر بها في حله وترحاله ، إذ دونت المصادر نصوص جانب من المحاورات التي أجراها في حجته الأخيرة إلى بيت الله الحرام ، مع إخوته وأهل بيته ،وذلك في الأيام الأخيرة من خلافة مروان بن محمد عام ١٣١هـ ، إذ أشار الأزدي إلى هذه الزيارة وأثرها الإعلامي في الدعوة لأمرهم ، وقت اجتماع الناس من كل حدب وصوب ، إذ قال : " وحج فيها إبراهيم بن محمد بن علي الذي يدعى الإمام ومعه إخوته وولده فاشتهروا بالحرمين ، ونفر حوله الناس" [١٥] .

إلتقى المنصور في موسم الحج بمكة بمجموعة من الشخصيات وزعماء القبائل وأهل العلم ، حيث تبودلت بينه وبينهم بعض الأسئلة ، في وقت كان الجو العام وحديث الناس وقتذاك يدور حول أخبار الملاحم التي تتحدث عن قرب نهاية دولة بني أمية ، وترويج الدعاة العباسيين لهذه الأخبار بين الناس ، إذ نقل ابن قتيبة واحدة من هذه المحاورات بين المنصور وأحد زعماء تميم (شبيب بن شيبة التميمي) ، إذ قال له الأخير : " يزعم أهل العلم بالكتاب إنه ستكون لكم دولة لاشك فيها تطلع مطلع الشمس وتظهر بظهورها " فرد عليه المنصور :" فأسأل الله خيرها ، وتعوذ به من شرها ، فخذ منها بخط يدك ولسانك منها إن أدركتها فرد عليه السائل أو يتخلف عنها أحد من العرب وأنتم سادتها ، قال نعم ، قوم يأبون إلا الوفاء لمن إصطنعهم ونأبى إلا طلبا لحقنا فننتصر ويخذلون كما نصر أولنا بأولهم ... " [١٦] .

تبين لنا أمثال هذه النصوص مدى الأثر الذي تركته مثل هذه الأقاويل والأخبار في أذهان الناس، حتى أخذوا يسألون أصحابها في أول فرصة يرونهم فيها، وما تبينه إجابة المنصور للذي سأله ، عن مقدار تأثره فيها ودوره في إشاعتها بين الناس ، ولاسيما في أيام زحمة الحجيج حتى تنتشر مثل هذه الأخبار بين أوسع قدر ممكن بين الناس.

استمرت مثل هذه الإيماءات ترافق أبو جعفر وتشغل باله وتأخذ جانبا من تفكيره وتستوقفه الإشارات الواردة فيها، وحتى بعد أن هرب هو وأخوه أبو العباس وعمه عبد الله بن علي متخفين من الحميمة قاصدين الكوفة، بعد أن قبض مروان على أخيهم إبراهيم الإمام وأوصاهم الأخير بشؤون الدعوة والدعاة ومتابعة الطريق الذي بدأه ، وفي طريقهم إلى الكوفة لقيتهم أعرابية على بعض مياه العرب وقد تقدم أبو العباس وأخوه أبو جعفر وعمه عبد الله فيمن كانوا معه إلى الماء ، فقالت : " تالله ما رأيت وجوها مثل هذه مابين خليفة وخليفة وخارجي" فقال لها أبو جعفر : كيف قلت يا أمة الله ؟ قالت: والله ليلينها هذا، وأشارت إلى السفاح، ولتخلفنه أنت ، وليخرجن عليك هذا ، وأشارت إلى عبد الله بن علي " (١٧) .

تحققت تلك الأخبار المتقدمة التي بشر بها، وسمعها وقرأها على أرض الواقع، وذلك بقضائهم على بني أمية ، وتولي أخوه أبو العباس السفاح المعروف بابن الحارثية الخلافة ،على الرغم من صغره عنه ؛ بل قبل ذلك من دون معارضة تذكر منه لهذا الأمر ، لما جاءت به الرواية في الملاحم من تقديم أخاه الأصغر عليه ، حتى أن أبا مسلم الخراساني حينما وصل إلى الكوفة بعد تقدمه إليها سأل عن ابن الحارثية الذي جاءت به الوصية ، لكي يعلن له بيعته وبيعة جنده بالخلافة (١٨) .

دور أخبار الملاحم في حياة المنصور بعد توليه الخلافة:

بعد انتصار الثورة العباسية في إقصاء الأمويين عن الخلافة وإنهاء دولتهم، بويع أبو العباس السفاح (ابن الحارثية) أول خليفة عباسي ليتولى إمرة المسلمين الدينية والدنيوية،وبمبايعة هذا الخليفة بدأ العصر العباسي ، وبدأت معه مرحلة جديدة من الحوادث أسهمت بشكل أو بآخر بإعطاء الهوية والصبغة لهذا العصر، الذي حاول خلفاؤه الأوائل توظيف الأحاديث الغيبية التي ادعوا أن الرسول ﷺ قد أنبأ بها، التي تضمنت إخباراً بدولتهم حتى روت المصادر حديثاً منسوبا للرسول مفاده : "منّا السفاح ومنّا المنصور ومنّا المهدي " (١٩) .

بدأت هنالك مجموعة من المحدثين تروي عن البشائر بملك بني العباس في الأحاديث النبوية ، وما تناقله السلف في هذا الأمر من الأخبار ، لجعل هذه الدولة هي الدولة الخاتمة للتاريخ بمقاتلتها الدجال ، وإمتدادها إلى قيام الساعة ليسلموها إلى عيسى بن مريم [٢٠].

لم يقتصر الأمر عند هذا الحد ؛ بل وظف المنصور الثقافات الأخرى للأمم المجاورة ، ولاسيما الثقافة الفارسية القديمة (الساسانية) ، إذ أكدت إحدى الدراسات الاستشراقية [٢١] : إن المنصور باستعانته بمنجمي الفرس وعلى وجه التحديد النوبختيون وترجمتهم للكتب الفارسية القديمة المتعلقة بقرانات النجوم والكواكب قد وضع لبنات مهمة في معرفة العرب بالثقافة التنجيمية للفرس، وكان لهذه الثقافة التنجيمية التي أشيعت بين الناس ، أكبر الأثر في تمرير أيديولوجية العباسيين السياسية ، إذ إنها زودت سيادة الدولة العباسية التي كانت دورتها قد بدأت تواً ، على نحو ما رسمته النجوم وبأمر من الله في النهاية ، برسالة تتضمن إنذاراً إلى جميع الخصوم المحتملين للحكم العباسي، إن أي نشاط سياسي لهم محكوم عليه بالفشل.

ولذلك ألف أبو سهل النوبختي للمنصور كتابه المشهور (النهمطان) الذي كان أصله باللغة البهلوية ، فترجمه إلى العربية وأضاف عليه ما استجد له من معلومات حول المواليد وقراناتها النجمية، حتى إن الذي يستقرئ النصوص المنقولة من هذا الكتاب الضائع ليجد حقيقة ذلك[٢٢] ، كذلك الحال في أمره بترجمة الكتاب المعظم عند الهنود في علم التنجيم (السندهند الكبير) ، الذي وظفه المنصور هو الآخر في تطوير ثقافته التنجيمية[٢٣] .

ولأجل ما تقدم وظف العباسيون هذه الملكات – كما ذكرنا – لكي يمررونها أمام الشعوب والجماعات التي تتأثر بتلك الأخبار ، إذ لم يُول خلفاؤهم الأوائل هذه الأخبار والأحاديث اهتماماً منقطع النظير فحسب ؛ بل والمجتمع كذلك بإجهاض كل محاولة أو فكرة تحاول المساس بهيبة هذه الدولة وسلطانها باعتبارها محاولة محكوم عليها بالفشل والهزيمة بالترويج للحديث الذي مفاده : " سيكون لبني العباس راية فمن تبعها رشد ، ومن تخلف عنها هلك ، ولم يخرج الإمام منهم إلى غيرهم " [٢٤]، ولاسيما إن المجتمع قد خرج للتو من حكم دولة لعبت أخبار الملاحم والنجوم التي كان الناس يتداولونها ويتدارسونها في منتدياتهم دوراً مؤثراً في الترويج لسقوطها [٢٥].

أسهم المنصور بشكل أو بآخر بتشكيل هذه المفاهيم وترسيخها في أذهان الناس بوصفه ولي العهد والشخص الثاني في الدولة، إذ وصل تأثير

هذه الأخبار في مؤسسة الخلافة حداً أن يتطير أخوه أبو العباس ويضطرب اضطراباً شديداً لمجرد أن أتته بيعة أقاليم السند وإفريقية في يوم واحد لخبر سمعه أنه :" إذا فتح السند وإفريقية مات القائم من آل محمد " (٢٦) ؛ لذا استغرب عم السفاح (عيسى بن علي) من وجل ابن أخيه حين سماعه بنبأ قدوم وافدي أهل أفريقية والسند ، إذ قال له:" إن رجلين بالباب أحدهما وافد أهل السند" فوقع عليه زمع وقال:" الآخر وافد أهل إفريقية بسمعهم وطاعتهم ؟" فقلت نعم ، فسقط المشط من يده ثم قال:" سبحان الله كل شيء بائد سواه نعيتْ والله نفسي حدثني إبراهيم الإمام عن أبي هاشم عبد الله بن محمد بن علي بن أبي طالب عن علي بن أبي طالب عن رسول الله ﷺ انه يقدم عليَّ في يوم واحد في مدينتي هذه وافدان وافد السند والآخر وافد إفريقية بسمعهم وطاعتهم وبيعتهم فلا يمضي بعد ذلك ثلاثة أيام حتى أموت وقد أتاني الوافدان فأعظم الله أجرك يا عم في ابن أخيك فقلت له :كلا يا أمير المؤمنين إن شاء الله، فقال:بلى إن شاء الله لئن كانت الدنيا حبيبة إلى فصحة الرواية عن رسول الله ﷺ أحب إليَّ منها والله ما كذبت ولا كذبت ، فقلت يا أمير المؤمنين هل وجدت شيئا فأنكر ؟عليَّ قولي وكشر في وجهي،وقال :يا سبحان الله أقول لك أن رسول الله ﷺ قال انه يموت فتسألني عما أجد لا تعد لمثل هذا الذي كان منك "(٢٧).

بدأت خلافة المنصور سنة ١٣٦هـ لتستمر أكثر من اثنتين وعشرين سنة لينتهي عهده سنة ١٥٨هـ ،حتى إن المؤرخين قالوا عنه : " ولد أبو جعفر في ذي الحجة وأعذر في ذي الحجة وولي في ذي الحجة ومات في ذي الحجة " (٢٨) .

صاحَب خلافة هذا الرجل المديدة حوادث جمة ، بدءاً من تصفية خصومه السياسيين كأبي مسلم الخراساني وعمه عبد الله بن علي وآل عبد الله بن الحسن إلى بناء عاصمة دولته (بغداد) ، فضلا عن علاقاته مع وزرائه وولاته وأهل بيته والقرارات التي اتخذها في ضوء علاقاته تلك ، التي لمسنا فيها توظيفا واضحا من قبله لأخبار الملاحم والمنجمين في القرارات التي اتخذها في معالجة تلك الحوادث والخطوب التي رافقتها.

كانت حادثة مقتل أبي مسلم من الحوادث التي تحدثت بها أخبار الملاحم ، إذ أشارت النصوص إلى أن أبا مسلم نفسه كان مهتما بهذه الأخبار ، فقد ذكر ابن خلكان (ت٦٨١ هـ) رواية في تدبير المنصور لقتل هذا الرجل ، وأحتمل أنه سمع من أبي مسلم ما قرأه في أخبار الملاحم في مقتله ،فأراد إيهامه واستدراجه إلى المكان الذي قتله فيه، إذ تضمنت هذه الرواية

وصفاً لهذا الأمر، قال ابن خلكان : " كان أبو مسلم ينظر في (كتب الملاحم)، ويجد خبره فيها ، وأنه مميت دولة ومحيي دولة وانه يقتل ببلاد الروم ، وكان المنصور يومئذ برومية المدائن التي بناها كسرى، ولم يخطر بقلب أبي مسلم أنها موضع قتله ؛ بل راح وهمه إلى بلاد الروم" [٢٩].

لم يشك أبو مسلم في حقيقة المكيدة التي دبرها له المنصور ، فكان ما كان من قتله ، حتى ان المنصور كان يخبر بعض من اتصل به أنه يجد في أخبار الملاحم أن عين بن عين بن عين يقتل ثلاثة أعين[٣٠] ، وفي مورد آخر تذكر المنصور مقولة لأبي العباس السفاح في مصير أبي مسلم من أن الذي يقتله اسمه عبد الله ، ولم يكن يحسب أنه يقتله ، إذ ظن أن عبد الله بن علي هو الذي يقتله حينما أرسله لقتال الأخير ، فلما سلم منه وصنع ما صنع ، فقلت في نفسي : " أنا عبد الله ، أقتله " فقتله[٣١].

بناء مدينة بغداد وارتباط ذلك بأخبار الملاحم :

ترافقت أخبار الملاحم أيضا حينما عزم المنصور على بناء عاصمة جديدة لدولته ، فقد أسهبت المصادر التي تحدثت عن الجهود التي بذلها المنصور في تحديد المكان المناسب لبناء مدينته الجديدة[٣٢]، رافق هذه الجهود مجموعة من الحوادث التي تضمنت إشارات متعددة الى ما ذكرته أخبار الملاحم حول بناء مدينة في الموضع الذي بنيت فيه بغداد ، وإن عدت إحدى الدراسات الروايات الغيبية حول اختيار المنصور لموقع بغداد نسجا من الخيال ، ولذلك لم تولها أي اهتمام يذكر ، من الجمع والدراسة والوقوف على مضامينها وطبيعة الرواة لها وخلفياتهم الفكرية [٣٣].

تنوعت مصادر تلك الأخبار بين إسلامية ونصرانية ، فقد تضاربت الروايات حول حقيقة التأثير الذي مارسته تلك الأخبار في بناء المنصور لمدينته الجديدة ،إذ أشارت النصوص إلى أن أبا جعفر قد التقى بأحد الرهبان القاطنين في الأديرة المنتشرة على شواطئ دجلة [٣٤] ؛ ليخبره أن الذي يبني مدينة هنا يدعى مقلاصاً [٣٥]، أإن الرهبان النصارى هم المبشرون للمنصور ببناء بغداد في الموضع الذي أختاره المنصور لها ؟ أم أن هذه البشائر قد تحدث بها أسلافه ؟ مع العلم أن أحد الباحثين المتخصصين بأحوال المسيحيين في دار الإسلام ، قد قلل من القيمة العلمية للأخبار التي تناقلتها المصادر الإسلامية حول أثر أخبار الملاحم التي رواها الرهبان النصارى في بناء المنصور لمدينة بغداد واختياره لموضعها ، إذ قال : " إنّ بناء بغداد على

مقربة من الأديرة المسيحية ، دفع الرهبان في صنع الأساطير المتنبئة بتأسيس المدينة " (٣٦).

إنّ النصوص التي بين أيدينا تظهر أن المنصور كانت تراوده – في أثناء البحث عن موقع مدينته الجديدة – مجموعة من الروايات التي تناقلها أسلافه عن أهل البيت عليهم السلام حول بنائه مدينة على دجلة وكانت تلك الروايات أكثر وضوحا وانتشاراً في المصادر من سابقتها ذات الأصول الكتابية ، إذ نقل اليعقوبي إحدى تلك الخلجات فقال : " فصار المنصور إلى بغداد ، فوقف بها وقال ما اسم هذا الموضع ؟ قيل له بغداد ، فقال والله المدينة التي أعلمني أبي محمد بن علي أني أبنيها وأنزلها وينزلها ولدي من بعدي ... حتى يتم تدبير الله لي وحكمه فيّ وتصح الروايات وتبين الدلائل والعلامات " (٣٧).

تعضد هذه الرواية ما رواه الخطيب البغدادي من روايات وأحاديث مسندة إلى الإمام علي عليه السلام ، حول ما يحل بمدينة تبنى من قبل المشرق بين دجلة ودجيل على يد واحد من بني العباس ، تشيد بالآجر والخشب والجص والذهب يسكنها على حد قوله عليه السلام شرار الخلق وجبابرة أمتي ..." (٣٨) ، وفي رواية أخرى ذهب الصحابي عبد الله بن عباس أبعد من ذلك في أن نزول الآية "حم ، عسق" (٣٩) كان في رجل من ولد بني العباس ينزل على نهر من أنهار المشرق فيبني عليه مدينتين يشق بينهما ذلك النهر (٤٠).

بعد إيراد هذه الروايات يحق لنا أن نتساءل :هل إن هذه الروايات هي التي كانت ماثلة أمام المنصور حتى قال كلمته السابقة ليتم تدبير الله لي وحكمه فيّ وتصح الروايات وتبين الدلائل والعلامات؟ .

اختار أبو جعفر المنصور وقتا محدداً لبدء بناء مدينته الجديدة بغداد ، مستعيناً بذلك بمجموعة من المنجمين على رأسهم نوبخت المجوسي ، إذ اختاروا له طالعا نجميا محدداً بينه البيروني (ت٤٤٠هـ) ووصفه بالقول :" وأصحاب أحكام النجوم يحتاجون إلى معرفة أمثال هذا الوقت والتاريخ لمعرفة التحاويل والإنتهاءات والأدوار والتسييرات من لدنه حتى يستنبطون الحكم "(٤١) ، وقد أنبأ نوبخت وولده أبا سهل المنصور أنه يجد في طالع هذه المدينة :" إنه لا يموت فيها خليفة من الخلفاء أبداً ! فلاقت هذه الكلمة إرتياحا من قبل المنصور فرد عليهم قائلا :" ذلك فضل الله يؤتيه من يشاء ، والله ذو الفضل العظيم " (٤٢).

إن هذه الكلمات التي قالها نوبخت ، برهن الخطيب البغـدادي علـى واقعيتها وانطباقها على جميع حوادث وفيات الخلفاء العباسيين ، ومواضع من قتل منهم إلى وقت تصنيف كتابه [٤٣].

أخبار الملاحم في ثورات وحركات المناوئين للمنصور

اندلعت على المنصور ثورات متعددة ، فضلا عـن قيـام حركـات مناوئة عليه من قبل بعض أقاربه وأعوانه استهدفت تقويض سلطانه ، لكنـه استطاع مواجهتها والقضاء عليها وتصفية رؤوسها وقادتها [٤٤].

ترافقت مع أخبار حوادث هذه الثورات والحركات ؛ نصوص متعددة أظهرت مقدار الأثر الذي أدته أخبار الملاحم وتنبؤات المنجمين فـي مـسار بعض تلك الأحداث ، والأثر الذي تركته في توجهات المنصور وإدارته لهذه الأزمات الخطرة ، التي كاد بعضها أن يطيح بحكمـه،إذ واجـه المنـصور مشكلة حقيقية وذلك بالترويج لفكرة المهدي المنقذ في عهده بين أفراد المجتمع ، من قبل أحد الثائرين عليه ، إذ وظف محمد بن عبد الله بن الحسن (النفس الزكية) لهذا اللقب ونسبه إليه حتى استمال الناس به ، ليصل الأمر ــ كمـا يقول أبو الفرج الأصفهاني (ت٣٥٦هـ) ــ إلى أن لهجت العوام بمحمد بـن عبد الله تسميه (المهدي) [٤٥]، حتى وصل الأمر بأبيه إلى أن قال لبني هاشـم في اجتماع (الأبواء) :" قد علمتم أن ابني هذا هو المهدي فهلموا فلنبايعه " [٤٦]، ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد ؛ بل كان من مروان بن محمد آخـر خلفاء بني أمية أن وصلت إلى مسامعه هذه الأخبار فما كان منه إلا أن قـال لأبيه عبد الله :" ما فعل مهديكم " [٤٧].

أمام هذا الإصرار من قبل عبد الله بن الحسن في عد ولده محمد هو المهدي الذي بشرت به الرواية ، كان من الإمـام الـصادق عليه السلام أن انبـرى ليوضح حقيقة الوهم والحلم الذي كان يمني بها عبد الله نفسه وولده بهذا الأمر ، إذ بين لهم ما هو بمهدي هذه الأمة ! ولئن شهر سيفه ليقتلن كما وجده في علم وكتاب أبيه علي من خلفاء هذه الأمة [٤٨]، ولذلك قال المنصور للرسول الذي أتاه بخبر خروج محمد عليه :" قتلته والله إن كنت صادقاً " [٤٩] .

كان شغل المنصور الشاغل حينما تولى الخلافة هو أن إعلان محمد وأخوه إبراهيم البيعة له ويظهرها أمام الناس [٥٠]، إذ حققت دعوة محمد إقبالا منقطع النظير ليس من العوام فحسب ؛ بل ومن أهل العلم أيضا ، إذ أورد أبو الفرج الأصفهاني بعضاً من الروايات حول طبيعة الشخصيات التي بايعـت محمد النفس الزكية ، ومدى الأثر الذي تركه تلقيب نفسه بالمهدي في جمـع

الناس حوله ومبايعتهم إياه ، حتى كان من الدفوع التي سوغ بها أحد المبايعين لمحمد والخارجين معه من الفقهاء أنه ظن أنه المهدي الذي جاءت فيه الرواية (٥١).

أمام هذا الهوس من قبل الناس بشخصية محمد النفس الزكية وتلقيب نفسه بالمهدي ، كان من المنصور أن يوظف أخبار الملاحم والغيبيات في إيجاد ثقافة غيبية مضادة لتلك التي يروّج لها محمد ، إذ كان يشيع بين خاصته ومقربيه أن أمر محمد إلى زوال ، وذلك بما أخبره به الإمام جعفر بن محمد الصادق ﵇ ،قائلا : إن الملك فيهم حتى تملك الصبيان وتشاور النساء(٥٢) ، فقد ذكر الطبري عن أحد خواص المنصور أنه كان قائما على رأسه وهو يسأله عن مخرج محمد ، إذ بلغه أن عيسى بن موسى قد هُزم ــ وكان متكئاً فجلس ــ فضرب بقضيب معه مصلاه ، وقال : كلا ، فأين لعب صبياننا بها على المنابر ومشورة النساء ! ما أنى لذلك بعد ! (٥٣).

فضلا عن ذلك فقد ألقى في روع المنصور أحد حجابه ــ بعدما رآه متفكراً في أمر محمد ــ فنقل له قولا سمعه من الذين كانوا من مرافقي مروان بن محمد (سعيد بن عمرو بن جعدة المخزومي) في أثناء معركة الزاب عند ملاقاته عبد الله بن علي العباسي حينما تقدم بجيوشه ، أنه سمعه يقول حينما عرف أن الأخير يقاتله :" والله لوَدِدتُ أن علي بن أبي طالب يقاتلني مكانه ، إن علياً وولده لاحظ لهم في هذا الأمر " ، فرد عليه المنصور مبهوراً : "أنشدك الله ! أحدثك هذا ابن جعدة !" فرد عليه أن زوجته طالق إذا لم يكن حدثه بذلك الذي أخبره إياه " (٥٤) .

ترافق مع هذا الخبر أيضاً،ما نفثه إليه أحد المنجمين بعدما وجد المنصور مهتما وجازعا لأمر خروج محمد ، فقال له : " ما جزعك منه ؟ فوالله لو ملك الأرض ما لبث إلا تسعين يوما " (٥٥) .

إنّ هذه الأخبار التي أشيعت في مجلس المنصور أعطته نوعا من الطمأنينة بمآل الثورة التي أعلنها عليه محمد بن عبد الله النفس الزكية ، ولكن لم يفق المنصور من نشوة انتصاره على محمد وقضائه على ثورته إلا وجاءت الأخبار إليه بخروج إبراهيم أخو محمد عليه وسيطرته على البصرة والأهواز ، إذ قامت هذه الثورة بصورة مغايرة لما جرت عليه ثورة أخيه محمد ، فقد حقق إبراهيم انتصارات مهمة على الجيوش التي بعثها أبو جعفر لملاقاته ، ليصل الأمر أن بدأت قواته تزحف على الكوفة لاحتلالها،مما حدا بالمنصور على حد وصف بعض المؤرخين أن يعد العدة للهرب إلى الري(٥٦) .

في هذه اللحظات بدأ الشك يراود المنصور في حقيقة الأخبار التي تحدثت عن صفاء الملك له ولذريته ، إذ قال لبعض بني عمومته بعد أن وصلت إليه أنباء هزيمة قائد جيشه عيسى بن موسى :" أترون أن هذا الأمر الذي بلغنا باطلا ؟ إن الأمر فينا حتى تلعب به صبياننا ! "[٥٧] ، وفي رواية آخر يسأل المنصور حاجبه الربيع بعدما انكسرت جيوشه : " ويلك يا ربيع ، فكيف ولم ينلها أبناؤها ، فأين إمارة الصبيان؟ " [٥٨].

ترافقت أخبار المنجمين مع أخبار هذه الثورة أيضا ، إذ أخبر أبو سهل ابن نوبخت المنصور بعد أن رافق الأخير إلى الكوفة ووجده من الهم والتفكر في أمر إبراهيم حداً لا يعرف قراره:" لا بأس فإن الظفر لكم " فلم يلبث عنده غير برهة حتى جاء عيسى برأس إبراهيم "[٥٩] .

أشاع المنصور في ضمن الحرب النفسية التي شنها على أولاد عبد الله المحض محمد وإبراهيم ، أن له مرآة حصل عليها من أسلاب بني أمية ، أهداها رأس الجالوت (زعيم اليهود وكبيرهم) إلى مروان بن محمد آخر خلفاء بني أمية ، تتميز هذه المرآة بأن لها القابلية على الكشف عن أعداء الإنسان وتحركاتهم وأماكن وجودهم ، فأدعى المنصور أن بحوزته هذه المرآة فهو من خلالها يعرف أخبار مناوئيه وحركاتهم ، إذ أخبر جنده يوما بوجود إبراهيم في بغداد في معسكر جنده متواريا عن أعين الناس[٦٠]، وكذلك الحال بالنسبة إلى محمد النفس الزكية الذي أنبأ المنصور واليه على المدينة بصفة المكان الذي توارى فيه عن الأنظار[٦١] .

مثلت هاتين الروايتين التين لا تعدوان كونهما من الحرب الإعلامية التي بثها المنصور في الآفاق، صورة من الصور ،التي حاولت السياسة العباسية من خلالها إسباغ هالة على شخصية المنصور أمام معارضيه ، و إلا فما هو تفسير ورود مثل تلك الأخبار في ثورتي محمد وإبراهيم أبناء عبد الله حصراً ، من دون باقي الثورات وعدم ورودها في أخبار المنصور الأخرى ؟ ، إن ذلك يدل على أن المنصور قد أراد تكوين صورة مهيمنة له في مخيلة المحكومين لديه ، إذا ما علمنا أنه قد وظف الإرث الفارسي الساساني في تشكيل الصورة المقدسة لشخصية الحاكم وتمريرها على الناس ؛ حتى يتمكن من فرض سلطانه عليهم من دون مساءلة أو معارضة[٦٢].

توظيف المنصور لأخبار الملاحم في علاقاته مع ولاته وأهل بيته:

أظهرت النصوص التي تواترت في المصادر تأثير الدور الذي أسهمت به أخبار الملاحم في مسار العلاقة بين المنصور وبعض ولاته

وعماله وأهل بيته ، إذ نقل المؤرخون أن الأشخاص الذين كانوا متصلين بالمنصور كانوا على علم بمدى تأثير مثل تلك الأخبار في قناعاته وتوجهاته ، إلى درجة أنه أرسل إلى واليه على مصر موسى بن كعب بن عيينة بكتاب عزله، على الرغم من قصر مدة ولايته على مصر التي لم تتعد السبعة أشهر، قائلا فيه :" إني عزلتك عن غير سخط ولكن بلغني أن عاملا يقتل بمصر يقال له موسى فكرهت أن تكونه " (٦٣) ، وذلك على الرغم من مكانة هذا الرجل القائد ودوره في الدعوة العباسية ، إذ كان من دعاتها الكبار ، وتحمل صنوف التنكيل والتعذيب من الأمويين وولاتهم شيئا كثيرا، وكان صاحب حبوة وإثرة لدى المنصور(٦٤) ، حتى إنه استغرب من موقف المنصور هذا في الأمر بعزله من منصبه، لإطلاعه على خبر من أخبار الملاحم أن والياً على مصر أسمه موسى يقتله أهلها ، وبقي أهل مصر يرددون ذلك الخبر إلى أن قتل أهل مصر أميرهم من قبل المهدي موسى بن مصعب بعد ذلك بسبع وعشرين سنة ، وذلك عام ١٦٨هـ في ثورة عارمة عليه، بسبب تعسفه في الحكم وجباية الأموال من غير وجه حق(٦٥)، إذا ما علمنا أن أخبار الملاحم لقيت رواجا منقطع النظير في ذلك الوقت في أحاديث أهل مصر في منتدياتهم ومجالسهم ، إلى درجة شَخصَّ العلماء والمحدثون هذه السمة فيهم(٦٦) .

ومما يستغرب حقا أنّ هذا الموقف لم يتكرر مع والي المنصور على مصر في أواخر عهده (موسى بن علي بن رباح اللخمي) ، إذ بارك تعيين هذا الوالي في إدارة هذه المنطقة المهمة من دون الاعتراض على كون اسمه موسى على الرغم من أن أخبار الملاحم ذكرت أن أميراً لمصر يسمى موسى سيقتله أهلها!(٦٧)، والظاهر أن والي مصر هذا لم تكن تربطه بالمنصور رابطة قوية حتى يخشى فقده وخسارته كسابقه ، إذ ولاه مؤقتا في أواخر أيامه بتوثيق من أحد المقربين إليه ، إلى حد أنه لم يلتقه مطلقا (٦٨).

اتخذ المنصور هذا النهج أيضا في تسيير علاقاته مع أهل بيته وأقاربه، إذ حثهم على تعليم أولادهم وذراريهم رؤيا رآها في منامه مدعيا فيها ظهور شخص رسول الله ﷺ إليه في الكعبة مناولا له لواء ،ومبشرا إياه بالملك له ولذريته حتى يقاتلوا به الدجال (٦٩).

فضلا عن ذلك فترويج المنصور للقب المهدي وإسقاطه على ولده محمد، كانت الغاية منه إيجاد وسيلة ضغط على كل المحاولين لتوظيف هذا اللقب في حراكهم السياسي أمثال محمد بن عبد الله النفس الزكية ، وكذلك الطامخين بخلافة المنصور من بني أهل بيته وأولاده ومن بني العباس ، إذ

وصف أبو الفرج الأصفهاني هذه الخلجات التي تعترك في نفس المنصور من أنه كان يريد البيعة لابنه محمد وأطلق عليه لقب المهدي ، على الرغم من اعتراض ابنه جعفر عليه في ذلك، فأمر باحضار الناس فحضروا وقامت الخطباء فتكلموا وقالت الشعراء فأكثروا في وصف المهدي وفضائله ومحاولة إسقاط الصفات والبشائر التي تحدثت بها الأحاديث عن المهدي على شخصية محمد بن المنصور(المهدي العباسي)[٧٠].

نقل الأصفهاني أيضا جانبا من هذه المجالس التي حضر فيها الشعراء وأهل الحديث والخطباء ، وكان من بينهم مطيع بن إياس إذ قال واصفا موقف الأخير:فلما فرغ من كلامه في الخطباء وإنشاده في الشعراء قال للمنصور : " يا أمير المؤمنين حدثنا فلان عن فلان أن النبيﷺ قال المهدي منا محمد بن عبد الله وأمه من غيرنا يملؤها عدلا كما ملئت جورا وهذا العباس بن محمد أخوك يشهد على ذلك، ثم أقبل على العباس فقال له أنشدك الله هل سمعت هذا؟ فقال: نعم مخافة من المنصور فأمر المنصور الناس بالبيعة للمهدي " ، قال ولما انقضى المجلس وكان العباس بن محمد لم يأنس به قال أرأيتم هذا الزنديق إذ كذب على الله عز وجل ورسولهﷺ حتى استشهدني على كذبه فشهدت له خوفا وشهد كل من حضر عليّ بأني كاذب،وبلغ الخبر جعفر بن أبي جعفر وكان مطيع منقطعا إليه يخدمه فخافه وطرده عن خدمته، قال وكان جعفر مَاجناً فلما بلغه قول مطيع هذا غاظه وشقت عليه البيعة لمحمد فأغلظ له في القول بفحش الكلام لكذبه على الله ورسوله بتوصيف أخيه محمدا بالمهدي" [٧١].

من جانب آخر صرح المنصور لأحد خاصته بحقيقة القرار الذي اتخذه في أمر اطلاق نعت:(المهدي) على ولده محمد ومبتغاه في ذلك ، إذ قال ــ بعد أن خرج محمد بن عبد الله النفس الزكية بالحجاز وتسمى بالمهدي وذاع أمره ــ ما نصه :" والله ما هو به ، وأخرى أقولها لك لم أقلها لأحد قبلك ، ولا أقولها لأحد بعدك وابني والله ما هو بالمهدي الذي جاءت به الرواية ،ولكنني تيمنت به وتفاءلت به"[٧٢].

لكنه في مجلس عام لم يصرح بهذا الشيء، إذ بقي على موقفه المعلن في عد ولده هو المهدي الذي بشرت به الأحاديث ، إذ وبخ أحد مواليه ؛لأنه نقل مقالة محمد النفس الزكية حينما جمع أصحابه قائلا : " إنكم لا تشكون أني أنا المهدي ، وأنا هو " ، فما كان من المنصور إلا أن قال :" كذب عدو الله ؛ بل هو ابني"[٧٣].

وظف المنصور أخبار الملاحم أيضا في وصيته لولده المهـــدي ، إذ أعطت هذه الوصية صورة واضحة لمدى تأثير وهيمنة تلك الأخبار والكتب المصنفة فيها على اهتمام المنصور وتوجهاته ، نقل الطبري مضامين تلــك الوصية ، والمحاور التي احتوتها في رواية مفادها :" دعا المنـــصور ولـــده المهدي فقال له إني لم أدع شيئا إلا قد تقدمت إليك فيه وسأوصيك بخـــصال والله ما أظنك تفعل واحدة منها وكان له سفط فيه دفاتر علمه وعليه قفـــل لا يأمن على فتحه ومفتاحه أحدا يصر مفتاحه في كم قميـــصه ،وكـــان حمـــاد التركي يقدم إليه ذلك السفط إذا دعا به فإذا غاب حماد أو خرج كان الذي يليه سلمة الخادم ،فقال للمهدي انظر هذا السفط فاحتفظ به فإن فيه علم آبائك مـــا كان وما هو كائن إلى يوم القيامة فإن أحزنك أمر فانظر في الدفتر الأكبر فإن أصبت فيه ما تريد وإلا فالثاني والثالث حتى بلغ سـبعة فـــإن ثقـــل عليـــك فالكراسة الصغيرة فإنك واجد فيها ما تريد وما أظنك تفعل وانظر هذه المدينة فإياك أن تستبدل بها فإنها بيتك وعزك"[٧٤] .

نستنتج من هذا النص الخطير (الذي يفصح فيه المنصور عن مصادر علمه بأخبار الملاحم لولده المهدي)،موضع الإجابة عن حقيقـــة النـــصوص السابقة التي أظهرت مدى تأثر المنصور في هذه الأخبار ، فضلا عن ذلك ، فإن هذه الوصية إن صحت ، فإنها تفسر لنا كثيرا من النصوص المبهمة التي تحتاج إلى تأويل،التي ظلت موضع شك وتدبر ،ولاســيما مـــصير صـــحيفة الدولة التي ورثها بنو العباس من أبي هاشم التي فيها مـــآل أمـــرهم [٧٥]، إذ أشارت الروايات العباسية إلى أن هذه الصحيفة قد فقدت بعد أن دفنهـــا بنـــو العباس تحت أحدى شجرات الزيتون في الحميمة حينما طلبهم مـــروان بـــن محمد[٧٦]، ولكن النص السابق يفصح عن بقاء هذه الصحيفة بـــدليل عبـــارة المنصور (فيها علم آبائك)، وهنا نتساءل :هل أن المنصور أراد حجب هذه الصحيفة عن بني العباس حتى لا يطلعوا على مضامينها ، وتكـــون وســـيلة لأن تسيل لعاب بعض الطامحين إلى الحكم في توظيف نـــصوصها الغيبيـــة لصالحها ، وكما حصل مع عبد الله بن معاوية حينما اطلع عليها أيـــام بنـــي أمية[٧٧].

أثرت كلمات المنصور تلك في توجهات ولده المهدي ، وهـــذا ممـــا يدفعنا إلى الميل بالقول أن المنصور أراد تنشئة ابنه علـــى الاهتمـــام بتلـــك الأخبار وتقصيها والبحث عن المهتمين فيها ؛ حتى عـــرف المهـــدي بـــين المؤرخين بتأثره بأخبار الملاحم والعرافين والسحرة والمنجمين ، فضلا عن

طلب الكتب التي اهتمت بتلك المعارف والعلوم من ملوك وأباطرة الدول والمقتنين لها [٧٨].

بقيت كلمات المنصور تتردد في ذهن ولده المهدي لتصل حدا أن الاستشهاد بها أمام أولاده ، فقد نقل ابن قتيبة الدنيوري رواية مفادها :" أن المهدي قال يوماً لولده الرشيد وقد ولاه العهد بعد ولده موسى : أي بنيّ والله ما أردت استخلافك ولا هممت به لحداثة سنك ، وقد كان قال لي جدك أبو جعفر وأنت يومئذ قد ترعرت في أول رؤية رآك ، إن ابني هذا الأعين سيلي هذا الأمر ويسير فيه سيرة صالحة ، فقلت يا أبت أتظن ذلك ؟ قال ما هو بالظن ولكنه اليقين ، ويكون ملكا بضعا وعشرين سنة وتقتله الحمى الربع"[٧٩].

بينت هذه النصوص استمرارية التأثير الذي تلعبه أخبار الملاحم في أذهان الخلفاء العباسين ومدى إسهام المنصور في الترويج لمثل تلك الأخبار والوصية لأولاده بالتعرف عليها وتوظيفها في قراراتهم السياسية.

استمرت أخبار الملاحم ترافق المنصور ويرافقها حتى أيامه الأخيرة ، إذ كان يردد كثيرا : " ولدت في ذي الحجة ، وأعذرت في ذي الحجة ، ووليت الخلافة في ذي الحجة ، وأحسب المنية تكون في ذي الحجة"[٨٠] فكان كما قال ، فقال لولده المهدي : " يا أبا عبد الله إني ولدت في ذي الحجة ووليت في ذي الحجة وقد هجس في نفسي أني أموت في ذي الحجة من هذه السنة وإنما الذي حداني على الحج ذلك فاتق الله فيما أعهده إليك من أمور المسلمين"[٨١] ،فحين هل عليه شهر ذي الحجة من عام ١٥٨هـ وافته المنية وهو في مكة ودفن فيها .

أظهرت الأوراق السابقة الدور الذي لعبته أخبار الملاحم والتنبؤات في مجمل الحوادث التي رافقت حياة المنصور الحافلة بالمتغيرات ، بدءاً من طفولته ونعومة أظفاره إلى أن وافته المنية،وقد وجدنا شخصية الإمام الصادق عليه السلام وأقواله في حقه ـ ولاسيما تلك التي حدثه فيها بملكه أمر هذه الأمة ـ مهيمنة عليه حتى كان يستشهد بها ويرددها ، فضلا عن اهتمامه بأخبار المنجمين وتقريبهم إليه وترجمة الكتب المؤلفة في هذا العلم وتحصيلها ، حتى عرف بين خلفاء الإسلام بهذا الأمر، فضلا عن أن ما قام به من توظيف لهذه الأخبار ليس في صراعاته السياسية مع معارضيه حسب ؛ بل حتى مع أهل بيته وعشيرته ، لما يلمسه من أثر لهذه الأخبار في أذهان الناس ، فكان في تسمية ولده محمد بالمهدي ووصيته له بالاعتناء بأخبار الملاحم التي تركها مدونة له في دفاتر سبعة لخير دليل على هذا التوظيف ، إذ فتحت توجهات

المنصور هذه الباب على مصراعيه لبني العباس في الاهتمام بأخبار الملاحم والتنبؤات وطلبها من الرواة والجامعين لها ، وهذا مما يدفع إلى ترصد الأثر الذي لعبته تلك الأخبار في خلفاء المنصور ومقايسته بما أثرته في الأخير في دراسة مستقلة .

هوامش البحث

(١) مؤلف مجهول ، أخبار الدولة العباسية ،ص١٣٩ـــ١٤٠.

(٢) مؤلف مجهول ، أخبار الدولة العباسية ،ص٢٨.

(٣) ينظر:مؤلف مجهول ، أخبار الدولة العباسية ،ص١٨٤ـ ١٨٥،ابن ابي الحديد ، شرح نهج البلاغة ج٧، ص١٤٨ـ١٤٩.

(٤) المسعودي ، مروج الذهب ، ج٣، ص ٢٩٥، ابن عساكر ، تاريخ دمشق ،ج٣٢ ، ص٣٠٣ـ ٣٠٤.

(٥) ينظر:البلاذري ، أنساب الأشراف ، ج٤ ، ص٢٦٢.

(٦) ينظر:الخطيب البغدادي ، تاريخ بغداد ، ج١، ص٦٤ ، ابن عساكر ، تاريخ دمشق ،ج٣٢ ، ص٣٠٥ ـ ٣٠٦.

(٧) ينظر: تاريخ اليعقوبي ، ج٢،ص٢٢٨.

(*)الأبواء :قرية في الطريق بين مكة والمدينة بعد فيها قبر آمنة بنت وهب أم الرسول ﷺ ، معجم البلدان ج١، ص٧٩.

(٨) مقاتل الطالبيين ،ص ٢٢٦.

(٩) مقاتل الطالبيين ،ص ٢٢٦.

(١٠) ابن صاعد الأندلسي ، طبقات الأمم ، ص٢١٣، ابن العبري ،تاريخ مختصر الدول ،ص ٢١٦.

(١١) ينظر:البلاذري ، أنساب الأشراف ، ج٤ ، ص٢٤٣ ، الجهشياري ، الوزراء والكتاب ،ص٩٨ـــ٩٩.

(١٢) ينظر:عباس إقبال ، آل نوبخت ،ص٢٥.

(١٣) الخطيب البغدادي ، تاريخ بغداد ،ج١٠، ص٥٤ ـــ ٥٥، ابن عساكر ، تاريخ دمشق ،ج٣٢ ، ص٣٠٥ ـ ٣٠٦ .

(١٤) ينظر: البلاذري ، أنساب الأشراف ، ج٤ ،ص٢٤٤ .
(١٥) الأزدي ، تاريخ الموصل ، ص١١٨ .
(١٦) ابن قتيبة ، الإمامة والسياسة ، ج٢ ،ص ١٩٠.
(١٧) مروج الذهب ،ج ٢،ص ٢٦٧ .
(١٨) تاريخ الطبري ج ٧ ، ص٤٢٧ .
(١٩) ابن عساكر ، تاريخ دمشق ،ج٣٢ ، ص٢٨٠.
(٢٠) ينظر: ابن حماد ، الفتن ،ص ٥٢، البلاذري ، أنساب الأشراف ، ج٤ ،ص٢٦٢ ، الخطيب البغدادي ، تاريخ بغداد ، ج١، ص٦٤ ، ابن عساكر ، تاريخ دمشق ،ج٣٢ ، ص٣٠٥ ـ ٣٠٦.
(٢١) ينظر: دمتري غوتاس، الفكر اليوناني ، ص٧٢ـ٧٤.
(٢٢) ينظر: ابن النديم ، الفهرست ،ص١٢٥.
(٢٣) ينظر: البيروني ، تحقيق ما للهند من مقولة ص٣٥١.
(٢٤) ابن عساكر ، تاريخ دمشق ،ج٣٢ ، ص٢٨١.
(٢٥) ينظر: تاريخ اليعقوبي ، ج٢،ص٢٢٨.
(*) الأبواء :قرية في الطريق بين مكة والمدينة فيها قبر آمنة بنت وهب أم الرسول ﷺ ، معجم البلدان ج١، ص٧٩.
(٢٦) ينظر: البلاذري ، أنساب الأشراف ، ج٤ ،ص٢٣٧ـ٢٣٨ .
(٢٧) ينظر، الخطيب البغدادي ، تاريخ بغداد ،ج١٠، ص٥٣ـ٥٤.
(٢٨) تاريخ الطبري ج ٨، ص٦١ ، تاريخ القضاعي ، ص١٢٢.
(٢٩) وفيات الأعيان ج٣ ، ص١٥٣.
(٣٠) المسعودي ، مروج الذهب ، ج٣، ص٣١٦.
(٣١) ينظر: البلاذري ، أنساب الأشراف ، ج٤ ،ص٢٦١ ـ ٢٦٢.
(٣٢) ينظر: تاريخ الطبري ،ج٧ ،ص٦١٠ـ٦١٥، تاريخ بغداد ، ج١،ص٦٠ـ٦٥ ، معجم البلدان ، مادة (بغداد) .
(٣٣) ينظر: الأطرقجي ، بناء بغداد في عهد المنصور ،ص٣٥.
(٣٤) ينظر عن الأديرة المنتشرة في ضواحي بغداد وأسمائها وتاريخها ، الشابشتي ، الديارات ، ص٣ـ٧٨ .
(٣٥) ينظر: تاريخ الطبري ،ج٧ ،ص٦١٥، تاريخ بغداد ، ج١ ،ص٨٧.
(٣٦) فييه ، أحوال النصارى في عهد العباسيين ، ص٥٣.
(٣٧) البلدان ، ص٦.
(٣٨) ينظر: تاريخ بغداد ، ج١ ،ص٦٤.

(٣٩) سورة الشورى أية : ١، ٢.
(٤٠) ابن المنادى ، الملاحم ، ص١٨٩.
(٤١) الآثار الباقية عن القرون الخالية ، ص٣٣٥ــــ ٣٣٦.
(٤٢) سورة الحديد: آية ٢١ ، الحموي ، معجم البلدان ،ج١،ص٦٤٨ــــ٦٤٩.
(٤٣) ينظر:تاريخ بغداد ، ج١ ،ص٨٩.
(٤٤) ينظر: زعين ، سياسة المنصور ،ص٩٩ــــ ٣٤٥.
(٤٥) مقاتل الطالبيين ،ص ١٨٤.
(٤٦) المصدر نفسه ،ص ١٨٥.
(٤٧) المصدر نفسه ،ص ٢٢٩.
(٤٨) المصدر نفسه ، ص١٨٧.
(٤٩) تاريخ الطبري ، ج ٧ ، ص ٥٦٤، مقاتل الطالبيين ،ص٢٣٤.
(٥٠) تاريخ الطبري ، ج ٧ ، ص ٥١٨.
(٥١) مقاتل الطالبيين ،ص ٢٥٤.
(٥٢) المصدر نفسه،ص٢٢٦.
(٥٣) تاريخ الطبري ، ج ٧ ، ص ٥١٨.
(٥٤) تاريخ الطبري ، ج ٧ ، ص ٥٦٣، مقاتل الطالبيين ،ص ٢٣٣.
(٥٥) المصدر نفسه، ج ٧ ، ص ٥٦٣، مقاتل الطالبيين ،ص٢٤٣ .
(٥٦) تاريخ اليعقوبي ، ج ٣، ص١١٨، تاريخ الطبري ، ج ٧ ، ص ٦٤٩ .
(٥٧) المقدسي ، البدء والتاريخ ، ج ٦، ص ٨٦.
(٥٨) مقاتل الطالبيين ،ص ٢٩٨.
(٥٩) المقدسي ، البدء والتاريخ ج ٦، ص ٨٦.
(٦٠) تاريخ الطبري ، ج ٧ ، ص ٥٣٤.
(٦١) المصدر نفسه، ج ٧ ، ص ٥٣٤ــــ ٥٣٥.
(٦٢) ينظر:دمتري غوتاس، الفكر اليوناني ، ص٧٧.
(٦٣) الكندي ، الولاة والقضاة ، ص٨٠ ــــ٨١.
(٦٤) ينظر: ابن عساكر ، تاريخ دمشق ، ج٦١، ص ١٩٦ ــــ١٩٨.
(٦٥) ابن تغري بردي ، النجوم الزاهرة ، ج٢ ، ص٥٥ .
(٦٦) ينظر: الذهبي ،تذكرة الحفاظ ، ج١، ص١٢٩، السيوطي ، حسن المحاضرة ، ج١ ، ص٢٤٩.
(٦٧) الكندي ، الولاة والقضاة ، ص٩٠.
(٦٨) الكندي ، الولاة والقضاة ، ص٩٠.

(٦٩) ينظر:الخطيب البغدادي ، تاريخ بغداد ، ج١، ص٦٤، ابن عساكر، تاريخ دمشق ،ج٣٢ ، ص٣٠٥ ـ ٣٠٦.

(٧٠) الأغاني ، ج١٣، ص٣١٣.

(٧١) الأغاني ، ج١٣، ص٣١٣.

(٧٢) مقاتل الطالبيين ،ص ٢١٨.

(٧٣) مقاتل الطالبيين ،ص ١٨٤.

(٧٤) تاريخ الطبري ، ج ٨ ، ص ٦١.

(٧٥) ينظر: تاريخ اليعقوبي ، ج٢،ص٢٠٩.

(٧٦) ينظر:ابن أبي الحديد ، شرح نهج البلاغة ج٧، ص١٤٩.

(٧٧) ينظر:المصدر نفسه ج٧، ص١٥٠.

(٧٨) ينظر: ابن العبري ، تاريخ الزمان ، ص١١ـ١٢.

(٧٩) الإمامة والسياسة ، ج٢، ص٢٠٥.

(٨٠) المسعودي ، مروج الذهب ، ج٣، ص٣١٧.

(٨١) تاريخ الطبري ، ج ٨ ، ص ١٠٣.

مصادر البحث

١- ابن أبي الحديد ، عز الدين أبو حامد عبد الحميد بن هبة الله (ت ٦٥٦ هـ/١٢٥٨م).

شرح نهج البلاغة ، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم ، ط٢(القاهرة ،دار إحياء الكتب العربية ،١٩٦٥).

٢- الأزدي ، أبو زكريا يزيد بن محمد بن إياس (ت ٣٣٥ هـ/٩٤٦م).

تاريخ الموصل ، تحقيق علي حبيبة، (القاهرة ،المجلس الأعلى للثقافة ،١٩٦٧).

٣- البلاذري ، أحمد بن يحيى (ت ٢٧٩هـ/٨٩٢م).

أنساب الأشراف ، تحقيق سهيل زكار ، ط١ ، (بيروت ، دار الفكر ، ١٩٩٦).

٤- البيروني ، أبو الريحان محمد بن أحمد (ت٤٤٤هـ/١٠٥٢م).

الآثار الباقية عن القرون الخالية ، تحقيق برويزإذ كائي ، (طهران ، وزارة الثقافة و الإرشاد الإسلامي ، ٢٠٠١م).

تحقيق ما للهند من مقولة ،(دائرة المعارف العثمانية النظامية ، حيدر آباد الهند ١٩٥٥).

٥- ابن تغري بردي ، أبو المحاسن يوسف (ت ٨٧٤ هـ/١٤٦٩م).

النجوم الزاهرة في ملوك مصر و القاهرة ،(القاهرة، المؤسسة المصرية للتأليف والترجمة ،١٩٦٣م).

٦- ابن حماد ، أبو عبد الله نعيم المروزي (ت ٢٢٨ هـ/٨٤٢م).
الفتن ، تحقيق سهيل زكار ،ط١ ،(مكة المكرمة ، المكتبة التجارية ، ١٩٩٢م).
٧- الحموي ، ياقوت بن عبد الله الرومي (ت ٦٢٦ هـ/١٢٨٢م).
معجم البلدان ، (بيروت، دار صادر ،لا .ت).
٨- الخطيب البغدادي ، أبو بكر أحمد بن علي (ت ٤٦٣ هـ/١٠٧٠م).
تاريخ بغداد ،ط١ ، (القاهرة ، مطبعة السعادة ، ١٩٣١).
٩- الذهبي ، شمس الدين محمد بن أحمد بن عثمان (ت٧٤٨هـ / ١٣٤٧م).
تذكرة الحفاظ، مطبعة مجلس دائرة المعارف العثمانية، حيدرآباد، الدكن،١٣٦٥هـ .
١٠- السيوطي ، جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر (ت ٩١١ هـ/١٥٠٥م).
حسن المحاضرة في تاريخ مصر والقاهرة ، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم ، (القاهرة ، دار إحياء الكتب العربية ، ١٩٦٨) .
١١- الشابشتي ، أبو الحسن علي بن محمد (ت ٣٨٨ هـ/٩٩٨م).
الديارات ، تحقيق كوركيس عواد ، ط٢ ، (بغداد مكتبة المثنى ،١٩٦٦).
١٢- الطبري ، أبو جعفر محمد بن جرير ، (ت ٣١٠ هـ/ ٨٨٥ م).
تاريخ الرسل والملوك ، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم ط٥،(القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٧) .

١٣- ابن العبري ، غريغوريوس بن هارون (ت ٦٨٥ هـ / ١٢٨٦م).
تاريخ الزمان ، ترجمة إسحاق رملة ،ط٢ (دار المشرق ، بيروت ، ١٩٩١).
تاريخ مختصر الدول ،ط٢، (المطبعة الكاثوليكية ، بيروت ، ١٩٨٤).
١٤- ابن عساكر ، علي بن الحسين ، (ت٥٧١ هـ/ ١١٧٥ م).
تاريخ مدينة دمشق ، تحقيق علي شيري و آخرون ، (دار الفكر ، بيروت ، ٢٠٠٠) .
١٥- أبو الفرج الأصفهاني ، علي بن الحسين (٣٥٦هـ/٩٦٦م).
الأغاني ، تحقيق علي شيري ،ط١،(دار الكتب العلمية ، بيروت ، ١٩٩٢م).
مقاتل الطالبيين ، تحقيق سيد أحمد صقر ،ط٢ (قم، المكتبة الحيدرية ، ١٤٢١هـ/٢٠٠١م)
١٦- ابن قتيبة ، أبو عبد الله محمد بن مسلم (ت ٢٧٦هـ/٨٨٩م).
الإمامة و السياسة ، تحقيق علي شيري ،ط١ ،(قم ، دار الشريف الرضي ، ١٤١٣هـ/١٩٩٣) .
١٧- القضاعي ، أبو عبد الله محمد بن سلامة ، (ت ٤٥٤هـ).
الإنباء بأنباء الأنبياء وتواريخ الخلفاء ، تحقيق عمر عبد السلام تدمري ، ط٢ (بيروت ، المطبعة العصرية ،١٤٢٠هـ/ ١٩٩٩م) .

١٨- الكندي ، أبي عمر محمد بن يوسف (ت ٣٥٠ هـ/٩٦١م).
الولاة و القضاة ، تحقيق رفن كست ، (بيروت ، مطبعة الآباء اليسوعيين ، ١٩٠٨) .
١٩- المسعودي ، علي بن الحسين (ت ٣٤٦هـ/٩٥٧م).
مروج الذهب ، تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد، (القاهرة ، مطبعة السعادة ، ١٩٥٨).
٢٠- المقدسي ، مطهر بن طاهر (ت بعد سنة ٣٥٥هـ/٩٦٥م).
البدء و التاريخ ، نشر كلمان هوار ،(باريس ، ١٩٠٣).
٢١- المنادي ، أحمد بن جعفر بن محمد (ت ٣٣٦هـ/٩٤٧م).
الملاحم ، تحقيق عبد الكريم العقيلي ،(قم ، دار السيرة ، ١٤١٨هـ/١٩٩٨م).
٢٢- مؤلف مجهول،(من أعلام القرن الثالث الهجري).
أخبار الدولة العباسية،تحقيق،عبد العزيز الدوري وعبد الجبار المطلبي،ط١،(بيروت،دار الطليعة،١٩٧١).
٢٣- ابن النديم ، محمد بن اسحاق (ت ٣٨٥هـ٩٩٥م).
الفهرست ، تحقيق رضا تجدد ، (طهران ، ١٩٧١) .
٢٤- اليعقوبي ، أحمد بن أبي يعقوب بن واضح (توفي بعد سنة ٢٩٢هـ/٩٠٤م).
التاريخ ، تحقيق ادوارد سخاو ،(بيروت ، دار صادر ، ١٩٨٨م). *البلدان ، المطبعة العلمية النجف ،١٩١٧.

مراجع البحث:

١- الأطرقجي ، رمزية.
بناء بغداد في عهد أبو جعفر المنصور ، مطبعة النعمان ، النجف ، ١٩٧٥.

٢- إقبال ، عباس الإشتياني.
آل نوبخت، ترجمة هاشم الأسدي ،(مؤسسة النشر التابعة للأستانة الرضوية ، مشهد ، ١٤٢٦هـ .

٣- غوتاس ، دمتري .
الفكر اليوناني والثقافة الإسلامية ، ترجمة نقولا زيادة ،ط١، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية ، ٢٠٠٣).

٤- زعين ، حسن فاضل.
سياسة أبو جعفر المنصور الداخلية والخارجية ،(دار الرشيد ، بغداد ، ١٩٨١).

٥- فييه ، جان.
أحوال النصارى في عهد الخلافة العباسية، (بيروت ، دار المشرق ، ١٩٨٦م).

Abstract:

The news and predictions of epics were the motive to the Abbasi Khalifate Abu Jaafer El-Mensoor to employ them in his political decisions and to make use of them in effecting people's minds and directing El-Mensoor himself through recognizing their resources and the nature of their tellers .

The research shows the role such kind of news played in directing El-Mensoor's political opinion during his Khali

إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي

م.م. عباس مزعل مشرف

جامعة الكوفة – كلية الادارة والاقتصاد

مقدمة البحث

زاد الاهتمام بالمدخل المعرفي وتحديداً في الأطر النظرية المنبثقة عنه التي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغير المتسارع في بيئة الأعمال بسبب تضاؤل النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير ولاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة ،وازداد هذا الدور أهمية عند سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات، بل يجب التفكير مع المعلومات ،وفي ضوء ذلك كان لابد للفكر الإداري المعاصر من أن يوجه اهتمامه إلى إيجاد أساليب تسعى للحصول على المعرفة واكتسابها وخزنها وتوزيعها ووضعها في التطبيق بما يكفل للمنظمة تحقيق أهدافها والتكيف مع استحقاقات التغير.

تضمن هذا البحث أربعة مباحث ،جاء المبحث الأول لبيان الإطار النظري لإدارة المعرفة. أما المبحث الثاني فتضمن منهج البحث المتضمن أهمية البحث وهدفه والمشكلة المراد بحثها.أما المبحث الثالث فقد جاء لبيان الفروق والمقارنة بين كليتي التربية للبنات والآداب بالتحليلات الإحصائية لاستمارة الاستبيان. وقد ختم هذا البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات، وقد اعتمدنا على أساليب التحليل الإحصائي في معرفة التشابه والتباين في إجابات عينة البحث.

المبحث الأول

الإطار النظري للبحث

أولا: مفهوم إدارة المعرفة:

يعرف (1993-16-Wilg) إدارة المعرفة بأنها تخطيط المعرفة وتنظيمها وتنسيقها وتوليفها والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية ، وبشكل يتم معه انجاز اكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج المزية التنافسية.

أما (2004-8-Allee) فيعرفها بأنها إدارة تنظيمية معلنة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة.

وعرفها (2004-8-Haekett) بأنها: مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات فضلا عن خبرات وتجارب سابقة يحملها الأفراد والعاملون.

ويعرفها (Pervaiz وآخرون 7-6-2004) بأنها:مفهوم معقد متعدد المستويات والأوجه.

ويعرف كروس (2002-9-Cross) بأنها:إدارة المعرفة بأنها نظام توليد عمل مزدهر وبيئة من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمية وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال.

ونلاحظ من التعريفات المذكورة لإدارة المعرفة أنها تلزم وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة ويشمل مجال موجودات إدارة المعرفة، الخبرة ، التجربة، الكفاءة ، المهارات القدرات والقابليات، اما النشاطات فتشمل عمليات التوليد ،والبناء ،والنقل، والمراقبة ،والاستخدام والتقييم.

ويشير (Warner و 2004-94-Witzel) إلى أنّ إدارة المعرفة يمكن استعمالها داخل المنظمة لتنفيذ العديد من المهام والنشاطات المتمحورة في وضع خطة البحث والتطوير استناداً إلى قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة ودعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال بوضع توزيع أفضل النشاطات المعرفية فضلا عن تحليل عملية نقل المعرفة وتبادلها وإعادة تصحيحها بين وظائف التشغيل،وأخيرا تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين لتنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى الأيدي العاملة وإجراء المواجهات الدورية المعلوماتية للأفراد فيما يتصل بمجالات المعرفة.

ثانياً: استراتيجيات إدارة المعرفة:

يعد مجال ممارسات إدارة المعرفة وتطبيقاتها واسعاً يمكن أن يغطي أوجه بناء المعرفة كافة ابتداءً من التعليم في أثناء العمل وبرامج التدريب وانتهاءً بالبحث والتطوير ، وتبعاً لذلك نلاحظ أنّ (Wiig) اقترح ثلاث إستراتيجيات لإدخال المعرفة في المنظمات هي:-

١- إستراتيجية البحث التدريجي في استعمال إدارة المعرفة،ويمكن استعمال هذه الإستراتيجية تدريجياً.

٢- استراتيجية التروي والحذر وتعمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة.

٣- استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة،وتعدّ هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها.

ويتضح مما سبق أنّ هناك إمكانا واسعا لتنفيذ إدارة المعرفة في المنظمة انطلاقاً من حاجة المنظمة وعلى وفق رؤيتها وتطورها. وعليه فلزاماً علينا أن نحدد المدخل المناسب لتنفيذ إدارة المعرفة استناداً إلى الاستراتيجيات آنفة الذكر.

وقد حدد (Wiig 1994-98) المداخل بما يأتي:-

- مدخل نمط نقل المعرفة Knowledge Transfer mode perspective.
- مدخل بناء الموجودات المعرفية Assete Building perspective Knowledge
- مدخل إدارة الموجودات المعرفية Maraqement perspective Knowledge Assete
- مدخل العملية المستندة إلى الذكاء Intelligent – acting Operation perspective

ويتضح من ذلك أن هناك إمكانا واسعا لتنفيذ إدارة المعرفة في المنظمة انطلاقاً من حاجة المنظمة ووفق رؤيتها ومنظورها.

ومما لاشك فيه أن لإدارة المعرفة فوائد جمة تأتي بسبب اعتماد المنظمات هذه المبادرة ومن قواعدها الآتي:-

- تحقيق عملية اتخاذ القرارات.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بشكل أفضل.
- يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة.
- يصبح العاملون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل.

- تكون قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
- تحسين الإبداع داخل المنظمة.

ثالثاً: أنواع المعرفة:

اجمع معظم الباحثين ومنهم: (Heiluy – Wiig – Cullen) فـي ظـل إدارة المعرفة على وجود نوعيـن مـن المعرفـة همـا: المعرفـة الـضمنية Tauit Knowledeqe، والمعرفة المعلنة Explicit Knowledeqe.

١- المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المعقدة (المركبة) المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم فـي عقـول النـاس الذيـن يتمتعون باطلاع واسـع (Baloqun & Hailey 2004- 62-68) و (Cullen 2005 , 311).

وهي أيضا المعرفة التي لا يمكن رؤيتها ، أو التعبير عنها بسهولة فضلا عـن أنها معرفة شخصية ، يصعب تشكيلها ، وعليه يصعب نقلها أو إشراك الآخـرين بها.

وتتألف المعرفة الضمنية من (الحقائق والبيانـات الثابتـة والأنمـاط الداخليـة ووجهات النظر ، والأشكال والصور والمفاهيم والأحكام والتوافقات والفرضـيات العاملة واستراتيجيات والتفكير). (Wiig , 1993 , 206).

ويرى (Allen , 7 , 2004) أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التـي لا يمكـن للأفراد تقاسمها عليهم؛ لأنها تشمل على ما يكمن في نفـس الفـرد أي المعرفـة الضمنية والمعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية.

ويشير (Cokes , 33 , 2003) إلى أن المعرفة الضمنية تحتوي علـى أبعـاد معرفية Cognitive مهمة مثل: النماذج الذهنية ،والمعتقدات،والحدس، وعليه يتولد هذا النمط من المعرفة من خلال استخدام الخبرة الماضية في البيانات الجديدة.

٢- المعرفة المعلنة:

وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية والمرئيات ومواصفات المنتج وبناء عليه فأنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة. (Nonaka Stakauehi , 2004 , 3).

ويرى (Wiig , 1993 , 207) أن المعرفة المعلنة هي المعرفة المتاح فحـصها واستخدامها مباشرة،ذلك بأنها متاحة للعقول الواعية أو لأنها منظمة فـي وثـائق وإجراءات وبرامجيات أو أي شكل آخر،ومن ثمّ فهي معرفة عامة يمكن الوصول إليها.

وأشارت صبري (11 , 2004) في ورقة العمل المقدمة إلى المؤتمر السنوي الدولي الرابع في جامعة الزيتونة أن المعرفة المعلنة توجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة ،لأن هذه المعرفة مجموعة البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يعللها المجتمع،وذلك ما يفسر سبب سعي المنظمات إلى زيادة مخزونها من المعرفة المعلنة جزءاً من عملية التعليم المنظمي.

*** أنماط المعرفة:**

صنف (Marqardt , 13 , 2002) أنماط المعرفة على:

١- معرفة ماذا Know – What: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

٢- معرفة كيف Know - How: وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.

٣- معرفة لماذا Know – Why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

٤- معرفة أين Know – Where: أين يمكن العثور على المعرفة.

٥- معرفة Know – When: وهي معرفة نمط المعرفة المطلوبة هو أمر في غاية الأهمية إذ إن المنظمات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة هي المنظمات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفاعلية.

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة:

لابد من الإشارة إلى عمليات إدارة المعرفة الرئيسة والضرورية وهي توليد المعرفة،ونقل المعرفة والتشارك فيها،والتعليم المنظمي ، فضلا عن الخزن والترميز والاسترجاع التي لم يتم الإشارة إليها في بحثنا هذا لأنها تعالج جوانب فنية بحتة ذات علاقة بحقل تكنولوجيا المعلومات.

١- توليد المعرفة Knowledge Creation:

تعد المعرفة والقدرة عليها واستخدامها من المصادر المهمة لتحقيق الخبرة التنافسية المستدامة للمنظمة (Waruer Switzcl 2004 , 91)، وان المعرفة والخبرة التنافسية تقع في إمكان توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي بدوره أسس الخبرة التنافسية، ويوضح (Marqnandt 2002 , 33) انه يمكن توليد المعرفة بعدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع والبحث الجاد. ويرى أيضا أن نوع المعرفة بحل المشكلة،وبالتجريب يمكن أن يكون مهما أهمية كبيرة بالنسبة إلى المنظمة.

وبناءً على ذلك فالأفراد هم الذين يولدون المعرفة وحدهم، أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة من دون الأفراد. لذا يجب على المنظمة أن تدعم وتحفز

نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها. وعليها أيضا أن توفر البيئة المناسبة لهم. وعليه فعملية توليد المعرفة المنظمية يجب فهمها بأنها عملية توسيع المعرفة التي يولدها الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة في الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

٢- تحويل المعرفة:

تقوم المنظمات عادة بتوليد المعرفة واستخدامها في عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة) وتعني تحويل المعرفة إلى معرفة معلنة والعكس بالعكس.

ويرى كل من (Nanaka Stakeuchi 2004 , su-66) و (, Warner Witzol 2004 , 91-93) إن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها،لأنها المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد أو هي أساس عملية توليد المعرفة المنظمية. ومن ثم يجب على المنظمة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي،ثم يتم توسيعها من خلالها أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة هي:

١- المجتمعة Socialization تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.

٢- التجسيد Externalization تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة علنية.

٣- التركيب Combination تحويل المعرفة العلنية إلى معرفة معلنة.

٤- التذويب Internalization تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية.

ففي النمط (١) يحدث التحويل فيها بتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية ، ويتم ذلك في الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث. أما النمط (٢) فيحدث فيما يكون الفرد قادراً على أن يبين أو أن يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة فاسحا المجال للآخرين بأن يشاركوه في المعرفة الضمنية.

ويحدث النمط (٣) فيما يكون الفرد قادراً على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزءاً من المنتج فيحول المعرفة المعلنة إلى معلنة أخرى. أما النمط (٤) فيحدث عندما يبدأ المستخدمون في المنظمة عملية تذويب المعرفة التي كان تم التشارك فيها في مختلف أنماط المنظمة،بمعنى أن هؤلاء الأفراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها لتوسيع ومد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم، من خلال تجربة توليد منتج جديد فأن الفرد أو فريق العمل إنما يثرون المعرفة الضمنية التي يمتلكها كل فرد منهم ومن ثم تحدث عملية التذويب.

ويلاحظ أن توليد المعرفة يبدأ بمرحلة (المجتمعة) ثم يتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة الآنفة الذكر. ويعدّ النمطين (٢) و (٤) أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأنهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفرد. ولأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية ومعتقدات ،فضلاً عن معرفة الكيف فأن الانتقال

من المعرفة الضمنية إلى المعرفة المعلنة هو عملية مفصلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به. أي ما هو موجود وما يجب أن يكون في المستقبل.

نلحظ مما ذكر أن لولب تحويل المعرفة ينشط فيما يهدف التفاعل وبشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة والشكل ألاتي يجسد هذا التفاعل.

التجسيد	المجتمعة
التركيب	التذويب

شكل رقم (١) يمثل التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة

"المصدر" Nona;a , Ikujiro Stakeuch , Hirotake (2004) Hitotsuboshi on knowled Menaqement , sinqapore , John wiley & Jons (Asia) pte Ltd . 47

خامساً: المعرفة ومقاييس الأداء:

من المثير للاهتمام أن كثيراً من المنظمات لم تعمل حتى الآن على تقويم أداء أعضائها وبالشكل المناسب الذي يؤهل الإدارة العليا أن تكون في ضمن المسؤولية الاجتماعية فيما يحقق العدالة والنزاهة والبعد المستقبلي لأداء العاملين. إذ تشعر الإدارة العليا بعدم الراحة حين توضع موضع المقوم والمشرف والقائد والمنظر الإستراتيجي، فالقيم الموروثة لدى الفرد تجعلنا نشعر بالألم فيما يجب علينا تحمل مسؤولية إصدار حكم على القيمة الشخصية لزميل لنا . ومع ذلك فأن المدخل التقليدي لتقويم الأداء لأغلب المؤسسات الحكومية لا يجبرنا فقط على إصدار مثل هذا الحكم والعمل بموجبه،ولكن أيضا على نقلها إلى أولئك الذين أصدرنا الحكم عليهم ومن ثم نلاحظ النتائج السلبية والعثرات في تنفيذ القرارات الاستراتيجية التي أصبحت محصلة الأداء الحقيقي للفرد نتيجة عدم موضوعية التقويم. وعليه لابد من

التحرر من الموروث القيمي والكلاسيكية الإدارية وانتهاج نهج علمي حضري معتمد على المعرفة الإدارية والتصنيف في التقيم من خلال:-

١- المشاركة الفعالة مع العاملين في إعداد أهداف الأداء الخاصة بهم بفاعلية. وهذا وجه من أوجه التحفيز للعاملين وكسب ثقتهم.

٢- تدفق المعرفة وتشجيع الأفراد المبدعين في تبني معارفهم وتطويرها ونقلها للآخرين.

٣- تحديد الأعمال للأفراد العاملين كافة. وهذا يعني تبني مبدأ تقسيم العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناءً على الكفاية والأداء الجيد.

٤- تصنيف النشاطات ومجالات العمل في ضمن مجالات رئيسة ذات علاقة بالنتائج أو مجالات رئيسة تتعلق بالأداء.

ويمكن تجسيد النقاط أعلاه بالنموذج الآتي الذي على العاملين ولكافة المستويات الإدارية.

- ان عملي هو القيام بما يأتي:.......................................
- اقوم بتنفيذ المهام الآتية:.......................................
- تتضمن هذه المهام النشاطات الآتية:.......................
- الأهداف والنتائج التي ارغب فيها:.............................

وبعد عملية جمع المعلومات نلحظ أن الأهداف التي يسعى الأفراد العاملون إلى تحقيقها تتماشى مع الأهداف الكلية والشمولية للمنظمة. وعليه هنا يجب على الإدارة العليا أن تقوم بالأمور الآتية:

- ما الذي يتوقع من الفرد ولماذا ؟
- كيف سيتم قياس النتائج ومن الذي يقوم بقياس هذه النتائج ؟
- ما الذي سيحدث إذا كان هناك اداء متميز وما هي مكافآت الانجاز الاعلى ؟

وبعد تلك المحاولات يجب على المدير او قائد الفريق او الإدارة العليا في المنظمة ان يكونوا مستعدين الى تحليل الاداء وان التغذية العكسية لتطوير الأداء يجب ان تكون ايجابية ومحددة. وهنا تظهر لدينا مشكلة إيضاح الأدوار الرئيسة وتحديد الواجبات والمسؤوليات ذات العلاقة ، بسبب الغموض المتعلق بالأدوار والمسؤوليات وبهذا الشكل تكون مقاييس الأداء غير موضوعية وغير ملائمة وعليه يجب ان تحدد الواجبات والمسؤوليات بدقة وتحاشي التداخل في المسؤوليات واحترام آراء الادارات الاخرى في التقييم ووضعها موضع الجد والاحترام بوصفه

حافزاً من الحوافز المعنوية لتطوير الادارات الدنيا في المنظمة ، والابتعـــاد عـــن المفهوم الخاطئ لدى بعض المديرين الذين يعدّون التقيم مهمة روتينية ، الامر الذي يظهر ، بشكل سلبي على الافراد العاملين في حالة ادراكهم ذلك فيفقـــدوا ايمـــانهم وثقتهم بنظام المنظمة.

المبحث الثاني

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

يرى (Kothuri , 2002) أن المنظمات لا تختلف بعضها عن بعض من حيث امتلاك الموارد الاساسية لرأس المال ، القوة البشرية ، او المواد الخام ، وانما من حيث امتلاك المنظمة للميزات التنافسية المستدامة الفريدة ، وان رأس المال الفكري (Intellectual capital) او المعرفة اصبحا في السنوات الاخيرة بمثابة الخبـرة التنافسية للمنظمة الناجحة،لذا يمكن اجمال مشكلة البحث بالاتي:

١- الإدراك التام لاهمية المعرفة ، وادارتها وأثرها في تحقيق الخبـرة التنافسية للمنظمة. اذ ان الفريد مارشال أوضح سنة (١٨٩٠) ان رأس المال يتألف في جزء كبير منه من المعرفة ومن المنظمة وان المعرفة هـي المحـرك الاول للانتاج.

٢- ان عوامل الانتاج التقليدية أصبحت في مرتبة ثانويـة فـي عمليـة الانتاج وعلى المنظمة ان تعي وتدرك ان المعرفة هي العامل الاساس في تحقيـق الميزة التنافسية.

٣- التغيرات الجوهرية المتواصلة في أساليب عمل منظمات الأعمـال وانماط المستهلكين الأمر الذي يوجب على المنظمات ان تفهم وبشكل واضح اهمية تحقيق المعرفة في كل مستويات المنظمة،وأن المعرفة هي العامل الذي يخلق قيمة للمنظمة.

ثانياً: أهمية البحث:

في الآونة الأخيرة أصبح ينظر الى المعرفة على انها حجر الاساس بالنسبة الى جميع المشاريع اذ انها العامل الذي يولد الرؤى والقدرة التي تقود الى السلوك القائم على العقلانية. لذا تكمن اهمية بحثنا بالاتي:-

١- مواكبة التسارع الفني والاداري والتكنولوجي ولما لها من اسـهام أساس في النمو الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية.

٢- بيان محتوى ادارة المعرفة وتجسيدها على انها فلسفة ادارية تسعى الى جعل المنظمة اكثر براعة وذكاء فضلا عن كونها مبادرة ادارية تستخدم فـي مواقف عملياتية من اجل احداث التحسينات الاستراتيجية طويلة المدى.

٣- يجب اجراء دراسة حول تنفيذ ادارة المعرفة في القطاع العام كون هذا القطاع هو الذي يسير كافة الامور ويقدم مختلف الخدمات الرئيسة التي تسهل وتيسر عمل بقية مرافق الدولة. الامر الذي يدعونا الى ضرورة تفهم ادارة المعرفة

بأنها ليست محصورة في المنظمات الصناعية المنتجة للسلع حسب بل بدأت تخترق قطاع الخدمات ايضاً.

٤- وجوب نشر التوعية المعرفية والايمان المطلق بأن ادارة المعرفة هي مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف الى اكتشاف وظائف المعرفة الايجابية منها والسلبية في مختلف انواع العمليات وادارتها وتحديد الاستراتيجيات الجديدة.

ثالثاً: يهدف البحث الى الاتي:-

١- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

٢- تعزيز توليد المعرفة الابداعية لدى كل فرد.

٣- تغيير واعادة هيكلة المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل اكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

٤- يهدف البحث الى ضرورة مشاركة الادارة العليا في تطبيق مبادرة ادارة المعرفة اذ ان ادارة المعرفة الشاملة تمس العديد من اعضاء المنظمة ، لذلك يجب على الادارة العليا ان لا تدعم ادارة المعرفة حسب ، بل ان تكون مقتنعة بأن مثل هذه المبادرة مرغوب فيها تماماً ، وان هناك خطوات فعالة يجب عليها القيام بها بهدف احداث الأثر الايجابي الفاعل لادارة المعرفة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

انبثقت من خلال الدراسة الفرضية الرئيسة الآتية:"هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي" ،ومن الفرضية الرئيسة اعلاه اشتقت الفرضيات الفرعية الآتية:-

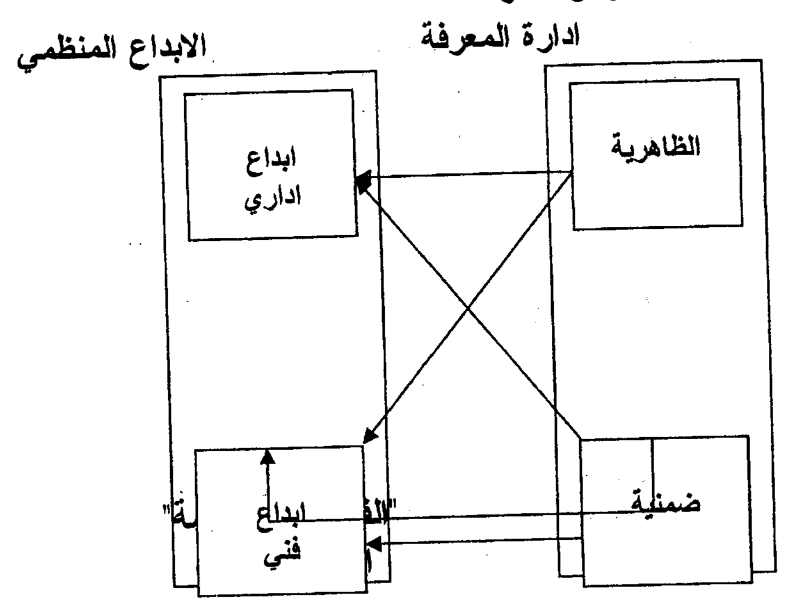
١- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة الظاهرية والابداع الاداري.

٢- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة الظاهرية والابداع الفني.

٣- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية والابداع الاداري.

٤- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية والابداع الفني.

خامساً: انموذج الدراسة:



سادساً: ادوات الدراسة:

استخدم البحث طريقة جمع المعلومات والبيانات باستمارة استبيان وكما مبين ادناه:

الاستبانة: وهي اداة القياس الرئيسة والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات وقد جمعت لتغطي جميع المتغيرات في انموذج الدراسة وهي المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية والابداع الاداري والابداع الفني ضمن اربعة اقسام رئيسة وعلى النحو الآتي:

اولاً: شمل القسم الاول المعلومات التعريفية لعينة الدراسة.

ثانياً: شمل القسم الثاني متغيري المعرفة التنظيمية "المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية" ومتغيراتها الفرعية وهي الابداع الاداري والابداعى الفني.

المبحث الثالث

اختبار العلاقة والتأثير والفروقات بين متغيرات البحث

لبيان علاقة ادارة المعرفة لغرض الحصول على حالة الابداع المنظمي بواقع اثر المعرفة الضمنية والظاهرية في اداء العاملين لكل من كلية الاداب وكلية التربية للبنات، تم اعتماد اسلوب استمارة الاستبيان لتعرف مدى التأثير الموضوعي للعلاقة بين متغيرات البحث وعليه يكون الهدف الاول للبحث النزول الى حيز الواقع ودراسة السلوك المنظمي للموارد البشرية والتأثير في المعرفة الضمنية والظاهرية بغية خلق الابداع الاداري والفني. وقد اعد لهذا الغرض استمارة استبيان تضمنت مجموعة من الاسئلة بكل متغيرات البحث واعتماد الباحث على نموذج ليكرت (Likert) الخماسي وبه تجمع العبارات التي ترتبط في المجال الذي تصل فيه الاتجاهات.

جدول رقم (١) عملية توزيع الاستمارة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المهملة	عدد الاستمارات الفعلية
٢٠	٢٠	–	٢٠

*** اختبار العلاقة بين متغيرات البحث**

يركز البحث على اختبار فرضيات الارتباط التي صيغت استرشاداً بما افرزه التراكم الفكري حول العلاقة بين متغيرات الدراسة وبالذات حول الدلالة الاحصائية بين انواع المعرفة والابداع المنظمي، وسيركز على اظهار العلاقة تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) باستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين كلية التربية للبنات وكلية الآداب بالنسبة إلى صفات الاتفاق الثلاثة وكانت نتائج الاختبار كما في الجداول المبينة ادناه ، اما بالنسبة إلى صفة عدم الاتفاق ،إذ اهملت وذلك لكون البيانات الخاصة بها قليلة جداً لا تؤثر في نتيجة المقارنة.

اولاً: المعرفة الظاهرية:

شمل هذا المحور خمسة اسئلة الغرض الاساس منها الوقوف على المعرفة الظاهرية للكليتين موضوع البحث وبعد التفريغ في البرنامج الاحصائي الجاهز (Spssv. 10) تُوصل الى الجدول رقم (٢)،الذي يوضح الوسط الحسابي والتباين لاجابات افراد العينة للمعرفة الظاهرية.

جدول رقم (٢) يبين المقارنة بين كلية الآداب وكلية التربية للبنات بالنسبة لصفات الاتفاق الثلاثة بعد استبعاد عدم الاتفاق لقلة البيانات فيها

الصفات	درجة الحرية	الوسط الحسابي	التباين	ت المحسوبية	ت ١٨، ٠,٠٥	نتيجة الاختبار
اتفق تماماً	٩ ٩	١,٠٩ ٣,٤	٢,٧٧ ٠,٧١	٢,٥٤	٢,١	فروق معنوية لصالح كلية الآداب
اتفق	٩ ٩	١,٧ ١,٢	٠,٩ ٢,١٨	١,٠٤	٢,١	لا توجد فروق معنوية
اتفق الى حد ما	٩ ٩	١,٩ ٠,٤	١,٨٨ ٠,٤٢	٣,١٣	٢,١	فروق معنوية لصالح كلية التربية للبنات

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح لنا الوسط الحسابي لمحور المعرفة الظاهرية بلغ (١,٩ و ٣,٤) لكليتي التربية للبنات والآداب وتباين كلي بلغ (٢,٧٧ و ٠,٧١) على التوالي يشير الى ان هنالك مؤشراً ايجابياً لهذه الظاهرة في كلية الآداب اكثر منه في كلية التربية للبنات بدليل تفوق (ت المحسوبية) على التاء المجدولة وبمقدار ٢,٥٤ للاولى و ٢,١ للثانية بالاتفاق التام على الاسئلة المعروضة في المحور للمعرفة الظاهرية.

اما اجابات الاتفاق التي اخذت تحت درجة حدية (٩) بوسط حسابي مقداره (١,٧ و ١,٢) لكل من كلية التربية للبنات والآداب على التوالي وتباين مقداره (٠,٩ و ٢,١٨) ايضاً ولكن مؤشر التاء الاختبارية بأقل من التاء المجدولة بمقدار ١,٠٤ للاختبارية و ٢,١ للمجدولة، فيدل على عدم وجود فروق معنوية لكل من الكليتين الأمر الذي يقود الى توافق الاجابات لهذا المحور بالاتفاق على طبيعة الاجابات لمجال اسئلة المعرفة الظاهرية. اما مقياس الاتفاق الى حد ما فنلاحظ ان كلية التربية للبنات حصلت على فروق معنوية لصالحها جاء بمقياس تفوق التاء الاختيارية بمقدار ٣,١٣ على المجدولة ٢,١ وتباين مقداره (١,٨٨ و ٠,٤٢) لكل من كلية التربية للبنات والآداب، اما الوسط الحسابي فقد جاءنا بمؤشر (١,٩ و ٠,٤) لكل من الكليتين على التوالي. وقد اهملت محاور عدم الاتفاق وعدم الاتفاق التام لعدم تأشيرها والتركيز على المقاييس الثلاثة اعلاه. ومن خلاله يتضح ان هنالك توازناً وتوافقاً في طبيعة ممارسة المعرفة الظاهرية وإدراك الدور الذي تؤديه هذه المعرفة لكافة المرافق الأساسية في الكلية من اجل التحسين والتطوير.

ثانياً: المعرفة الضمنية:

ويظهر الجدول رقم (٣) ضمن محور المعرفة الضمنية والمبين ادناه درجة المقارنة والتشابه على أسئلة الاستبيان في هذا المحور بوسط حسابي مقداره (٢,٩ و ٢,٢) وتباين (٢,٧٧ و ١,٠٧) لكل من كليتي التربية للبنات والآداب على التوالي بإجابات الاتفاق التام التي حصلت عليها مجمل الاسئلة في المحور المعني مما يدل على وجود تباين في المستويات الادارية مدى الاتفاق التام على تبلور المعرفة الضمنية في ذهنية العاملين في ضمن مجالاتهم الادارية والفنية وعدم الاكتراث للبعد المعرفي في تنظيم وتخطيط وتوجيه العاملين لمواكبة التطوير والتحسين من خلال تفوقات المجدولة بمقدار (٢,١) على التاء المحسوبية (١,١٦)

المحور الثاني – جدول رقم (٣) المقارنة بين كلية التربية للبنات والاداب بالنسبة لصفات الاتفاق الثلاثة

الصفة	درجة الحرية	الوسط الحسابي	التباين	ت المحسوبية	ت (١٨ و ٠,٠٥)	نتيجة الاختيار
اتفق تماماً	٩ ٩	٢,٩ ٢,٩	٢,٧٧ ١,٠٧	١,١٦	٢,١	لا توجد فروقات معنوية
اتفق	٩ ٩	١,٢ ٢	١,٧٣ ٢	١,٣٣	٢,١	لا توجد فروقات معنوية
اتفق الى حد ما	٩ ٩	٠,٧ ٠,٣	٠,٩ ٠,٢٧	١	٢,١	لاتوجد فروقات معنوية

لذلك يجب علينا حث كل من الكليتين المذكورتين على تنشيط وتفعيل ودعم المهارات الضمنية والسعي الى نشر هذه المعرفة بين العاملين من خلال تشكيل وتنشيط الجماعات الرسمية والعمل بمبدأ الفريق فضلا عن ان القيادات العليا لكلا الكليتين تعمل في ضمن سياق رسمي مركزي من اجل انجاز الاعمال الآنية غير المستقبلية وقد لوحظ ذلك من عدم وجود فروقات معنوية لصالح الكليتين معاً.

ومن خلال ملاحظة اجابات العينة على صفات الاتفاق والاتفاق التام للجدول اعلاه لم تشر فروقات ايضاً لا في التباين ولا في الوسط الحسابي وان (ت المحسوبية) اقل من المجدولة وبمستوى دلالة (٠,٠٥) الامر الذي يقودنا الى قراءة مؤشر مركزي في طبيعة عمل وانسابية الاوامر والبلاغات الادارية وان لدى

الادارة العليا والادارات الوسطى الرغبة في تبني هذه المعرفة وتنشيطها وتفعيلها والعمل على تشجيع ادارة كل من الكليتين على تطوير المهارات الفردية ودعمها ونقلها الى الاخرين من خلال العمل الجماعي والانجاز بروح الفريق والجماعات الرسمية.

ثالثاً: الابداع الاداري:

ويبين الجدول رقم (٤) المبين ادناه المقارنة بين كلية التربية للبنات والآداب بالنسبة لصفات الاتفاق الثلاث ضمن محور الابداع الاداري. وقد جاءت الاجابات الثلاث في الاتفاق التام والاتفاق الى حد ما بدرجة حرية (٩) لكل المستويات وبوسط حسابي وتباين مختلف وكما مبين ادناه:

جدول رقم (٤)

الصفة	درجة الحرية	الوسط الحسابي	التباين	ت المحسوبية	المجدولة	نتيجة الاختيار
اتفق تماماً	٩ ٩	١ ٣,٢	١,٥٦ ٢,١٨	٣,٦٧	٢,١	فروقات معنوية لصالح كلية الآداب
اتفق	٩ ٩	١,٧ ١,٢	٠,٩ ٢,١٨	١,٠٤	٢,١	لا توجد فروقات
اتفق الى حد ما	٩ ٩	١,٩ ٠,٤	١,٨٨ ٠,٤٢	٣,١٣	٢,١	فروقات معنوية لصالح كلية التربية للبنات

فقد حصلت صفة الاتفاق التام على وسط حسابي (١ و ٣,٢) وتباين (١,٥٦و ٢,١٨) لكل من كليتي التربية للبنات والآداب على التوالي مما يدلنا على التباين الحاصل في اجابات العينة لمحور الابداع الاداري وتؤشر كلية الآداب فروقات معنوية لصالحها مقارنة بكلية التربية للبنات من خلال تفوق ت المحسوبية بمقدار (٣,٦٧) على ت المجدولة (٢,١) وان هذه الفروقات جاءت من خلال الاجابات

على اسئلة محور الابداع الاداري. اما صفة الاتفاق فلم تؤشر اية فروقات لاي من الكليتين حيث ان هنالك تقارب في اجابات العينة من خلال مؤشر الوسط الحسابي (١,٧ و ١,٢) وبتباين (٠,٠٩و ٢,١٨) الامر الذي يدلنا على اختيار (ت) بمقدار ١,٠٤ مقارنة بتاء المحسوبية (٢,١) وبما ان الاولى اقل من الثانية فلا توجد فروقات معنوية لكل من الكليتين أي ان اجابات العينة جاءت متوافقة لكلا الكليتين ولكن نلاحظ ان هنالك فروقات معنوية لكلية التربية للبنات على حساب كلية الاداب من خلال اجابات العينة على صفة الاتفاق الى حد ما بوسط حسابي (١,٩ و ٠,٤) وتباين (١,٨٨ و ٠,٤٢) لكل من التربية للبنات والآداب على التوالي وان ت الاختيارية اكبر من تاء المجدولة بمقدار (٣,١٣) للاولى و (٢,١) لثانية الامر الذي يدلنا الى وجود فروقات معنوية لصالح كلية التربية للبنات من خلال فوارق الوسط الحسابي والتباين.

رابعاً: الابداع الفني:

اما الجدول رقم (٥) والمبين ادناه يبين لنا المقارنة بين كلية التربية للبنات والاداب لصفات الاتفاق الثلاث ضمن محور الابداع الفني.

جدول رقم (٥)

الصفة	درجة الحرية	الوسط الحسابي	التباين	ت المحسوبية	ت (١٨ و ٠,٠٥)	نتيجة الاختيار
اتفق تماماً	٩ ٩	١,٩ ٢,٤	١,٣٤ ٣,٦	٠,٧١	٢,١	لا توجد فروقات معنوية
اتفق	٩ ٩	١,٢ ١,٥	٢,٦ ٢,٣٩	٠,٤٣	٢,١	لا توجد فروقات معنوية
اتفق الى حد ما	٩ ٩	٠,٩ ٠,٥	٠,٧٧ ٠,٢٨	١,٣٣	٢,١	لا توجد فروقات معنوية

ومن خلال الملاحظة للجدول اعلاه والمأخوذ تحت درجة حرية (٩) وبمستوى دلالة ٠,٠٥ نلاحظ عدم وجود فروقات كبيرة تؤشر لاجابات عينة الدراسة على الصفات الثلاث بشأن الوسط الحسابي والتباين فقد حصلت صفة الاتفاق التام على وسط حسابي (١,٩ و ٢,٤) وتباين (١,٣٤ و ٣,٦)، اما الاتفاق فقد جاء بوسط حسابي (١,٢ و ١,٥) وتباين (٢,٦ و ٢,٣٩) وقد اشر الاتفاق الى حد ما وسط

حسابي (٠,٩ و ٠,٥) وتباين (٠,٧٧ و ٠,٢٨) لكل من كليتي التربية للبنات والآداب على التوالي ، مما يدلنا على احتساب ت الاختيارية بمقدار (٠,٧١ و ٠,٤٣ و ١,٣٣) لكل صفة من الصفات الثلاث على التوالي وهي اقل من ت المجدولة (٢,١) لذلك لا توجد فروقات معنوية لاي من الكليتين من خلال عدم الاشارة الى فوارق في الوسط الحسابي والتباين ايضاً. لذلك نستطيع القول أن كل من الكليتين عينة البحث متوافقة في اجاباتها على اسئلة محور الابداع الفني وهما يسعيان الى تفعيل وتنشيط هذا المحور في ضمن عمل الكلية وان الابداع الفني عامل مهم في تحسين وتطوير اداء العاملين.

ومن خلال الاجابات والتحليلات اعلاه نستدل على الرغبة لكل من الكليتين في تشجيع الافراد المبدعين وتبين حالات الابداع ان وجدت في المجالات الادارية والفنية غير انها لم تضع هذه النشاطات الابداعية في ضمن خطة الكلية الاستراتيجية.

اختبار الفرضيات:

كما هو واضح من خلال التحليل السابق الذي تعرفنا من خلاله اهم نتائج الصفات الثلاث في استمارة الاستبيان بأقل تباين يذكر لنفس الفقرات سيتم اختبار فرضيات الدراسة وفقاً لعلاقة الارتباط ومعرفة العلاقة بين المتغيرات بالاعتماد على اختبار (T-Test) وحسب البرنامج الاحصائي (SPSS) لغرض اختبار درجة معنوية العلاقة بين المتغيرات.

جدول رقم (٦)

جدول يبين + المحسوبية والمجدولة للمعرفة الظاهرية

المعرفة الظاهرية	المحسوبية	المجدولة	نتيجة الاختبار
اتفق تماماً	٢,٥٤	٢,١	هنالك فروقات معنوية لكلا الكليتين
اتفق	٠,٥٩	٢,١	
اتفق الى حد ما	٢,٢٥	٢,١	

اما المعرفة الضمنية فقد بينها الجدول رقم (٧)

جدول رقم (٧)

المعرفة الضمنية	المحسوبية	المجدولة	نتيجة الاختبار
اتفق تماماً	١,١٦	٢,١	هنالك فروقات معنوية
اتفق	١,٣٣	٢,١	

اتفق الى حد ما	١	٢,١	

يتضح من خلال الجدولين اعلاه الفروقات المعنوية بين ت المحسوبية وت الجدولية لجميع متغيرات المعرفة والمتجسدة بالفرضية الرئيسة الاولى القائلة بأن "هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة والابداع المنظمي" بالمقارنة مع اجابات = عينة الدراسة في محوري الابداع الاداري والفني المبينة في الجدولين ادناه.

جدول رقم (٨)

بين ت المحسوبية للابداع الاداري

الابداع الاداري	+ المحسوبية	المجدولة	نتيجة الاختبار
اتفق تماماً	٣,٦٧	٢,١	هنالك فروقات معنوية لكلا الكليتين
اتفق	١,٠٤	٢,١	
اتفق الى حد ما	٣,١٣	٢,١	

اما المحور الابداع الفني مبينة الجدول ادناه

جدول رقم (٩) بين ت المحسوبية والمجدولة

الابداع الفني	المحسوبية	المجدولة	نتيجة الاختبار
اتفق تماماً	٠,٧١	٢,١	هنالك فروقات معنوية لكلا الكليتين
اتفق	٠,٤٣	٢,١	
اتفق الى حد ما	١,٣٣	٢,١	

ومن خلال المقارنة في الجداول اعلاه نلاحظ ان هنالك فروقاً معنوية مشار اليها في اجابات عينة الدراسة لصالح كل من كلية التربية للبنات والآداب مع عدم وجود فوارق معنوية في إجابات أخرى وبشكل متناسب وهو ما يدعونا الى القول ان الفرضية الرئيسة الاولى جاءت متوافقة مع اجابات عينة الدراسة ويثبت صحة فرضيتنا القائلة بوجود علاقة احصائية بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي ، حيث اشار الجدول رقم (٦) الى وجود فروقات معنوية في اجابات الاتفاق التام لصالح كلية الآداب واجابات الاتفاق الى حد ما لصالح كلية التربية للبنات وعدم وجود فوارق معنوية في اجابات الاتفاق ولم يظهر لنا جدول المعرفة الضمنية اية فروقات معنوية تذكر لكلا الكليتين الامر الذي ظهر ايجابياً على اجاباتهم في محور

الابداع الاداري يشير الى فوارق معنوية في اجابات السؤال الاول والثالث وعدم وجود فوارق في اجابات السؤال الثاني مع عدم الاشارة الى اية فوارق معنوية في الابداع الفني لذلك ان حالة التوازن تدلنا على وجود تفهم واضح لكلا العاملين في الكليتين موضوع البحث الى العلاقة المعنوية بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي من اجل تحسين وتطوير الاداء لذلك ظهرت النتائج الاحصائية بإثبات صحة الفرضية الرئيسة الاولى.

اما الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى فهي بالاستدلال الاحصائي من خلال الجداول اعلاه المقدمة من استمارة الاستبيان الرئيسة في المحاور الاربعة للاستمارة والاشارة الى الفوارق المعنوية في اجابات عينة الدراسة نستدل ان لكل من المعرفة الظاهرية والضمنية دلالات احصائية ذات اثر معنوي على كل من الابداع الاداري والفني لكلا الكليتين موضوع البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والفرضيات والمقترحات

يتضمن هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال نتائج التحليل وقد صنفت هذه الاستنتاجات المتعلقة بأدائه المعرفة اما المحور الثاني يتضمن الاستنتاجات المتعلقة بالابداع المنظمي.

١- الاستنتاجات:

أ- الاستنتاجات المتعلقة بإدارة المعرفة:

ان العملية الادارية تجري ضمن نمطية خاصة بمركزية القرارات الادارية وتنفيذ التعليمات وان الادخالات المعرفية في مجالات العمل ادخلات هامشية لا تتعدى مجال الكتابة والتهميش بسبب التراكمات السلوكية في مجال الادارة والسير ضمن نظام مركزي الامر الذي يظهر على اسلوب تبني المعرفة بشقيها الظاهري والضمني ومعوقات ادخالها في مجال العمل اليومي. لذا نستنتج الآتي:

١- هنالك رغبة واضحة لدى كل من الادارتين في كليتي التربية للبنات والآداب في تبني المعرفة واهميتها في كافة المجالات من خلال تبني كلية الآداب الاستراتيجيات التوسعية في المجالات العلمية واستحداث اقسام علمية جديدة.

٢- ان الانظمة المركزية والعمل بنظام حجب الصلاحيات والمسؤوليات للادارات العليا في الوسط المنظمي يقف عائقاً في تبني الجديد والمستحدث من اجل التحسين والتغير والتطوير وان مدة استحصال الموافقات هي فترة زمنية تشكل فجوة في ادارة الوقت لدى القيادات العليا في استغلال الفرص المتاحة ضمن نقاط القوة المتيسرة لديها وان مبدأ ضياع الفرص ضمن مركزية التعليمات يؤدي بالمنظمة الى التأخر والتخلف ناهيك عن عدم وجود البعد الإستراتيجي في التفكير والتخطيط والتوسع في مدخلات هذه المنظمات من خلال استخدامها وادخالها نظام معرفي متطور.

ب- الاستنتاجات المتعلقة بالابداع المنظمي:

من خلال التحليل الاحصائي الذي بين التفاوت في اجابات عينة البحث على اسئلة استمارة الاستبيان ان مستوى الابداع في عموم الكليتين موضوع البحث بالمستوى المقبول متجسداً بالعلاقة بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي. اذ ركزت كل من الكليتين على الجوانب التطويرية والتوسيعية لذا يمكن استنتاج الاتي:

١- ان الفروقات المعنوية المشار اليها لكل من كلية الآداب والتربية للبنات في مجال الابداع الاداري يدل على وجود حافز معرفي لدى الكليتين في التطوير والتوسع في المجال العلمي بغية مواكبة التطور في المجالات المعرفية.

٢- ان درجة التوافق في اجابات عينة الدراسة لكل من كلية الآداب والتربية للبنات ضمن محور الابداع الفني يدلنا على وجود وعي كامل وتفهم واضح

للعاملين في ضرورة تبني واستخدام الافكار الابداعية في المجالات الفنية لغرض التحسين والتطوير أي ان الافكار الادارية هي افكار علمية متطورة تسعى دائماً الى تبني حالات جديدة في مجال الابداع وتحسين الاداء من خلال سعيها الى اعتماد استراتيجيات نمو توسعية في المجالات العلمية من اجل تحسين مخرجات العملية العلمية والتربوية.

التوصيات:

تواجه مؤسسات التعليم العالي اليوم تحدياً واضحاً نتيجة التغيير المتسارع في المجال الاداري والفني بغية مواكبة هذا التغير في ظل ظروف اعتمدت بها المنافسة من اجل التطور الافضل لان المتغيرات البيئية للعمل قد أدت الى توسيع الفروق بين الاداء الرديء والجيد وان المؤسسة التي لا تواكب هذه التحديات لا مجال لها في سوق العلم والمعرفة لذا يوصي الباحث ما يلي:

١- التأكيد على ضرورة قيام الادارة العليا في كلا الكليتين بعمليات التحليل الاستراتيجي لتشخيص نقاط قوتها ومعرفة حركة عوامل البيئة الخارجية من حيث اهميتها ودرجة تغيرها لتستطيع من خلال ذلك تقرير الحالة التي تتسم بها تلك البيئة ومعرفة الفرص الواجب اقتناصها لغرض التوسع والنمو.

٢- دعم وتنمية المهارات الادارية والعلمية والفنية والاستعداد للقيام بنشاطات متنوعة ومتعددة تسهم في تقديم افضل السبل من اجل التوسع والتحسين والتطوير.

٣- اخفاء الهياكل التنظيمية التقليدية والمستندة الى الهرمية وذلك في اطار الاستجابة المرنة للتغيرات في البيئة العامة وممارسة الصلاحيات التطويرية المتمثلة في عقد الاتفاقيات الثقافية في الكليات المناظرة في العالم العربي والغربي وتبادل هذه الثقافات.

٤- حث كل من قيادات الكلية موضوع البحث الى زيادة رصيدها من البعثات والزمالات الدراسية والبحثية وخلق حلقات نقاشية علمية بين الاقسام المتناظرة.

٥- تحفيز الاداريين والتدريسيين على ايجاد روح المبادلة والابتكار والتجديد من خلال استخدام معايير علمية لقياس الاداء والاداء المستقبلي.

٦- تحديد وتسمية الاعمال وتوصيف الاداء المطلوب من خلال مبدأ تقسيم العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٧- اعتماد مقاييس حديثة لاداء العاملين في التقييم وتقويم النتائج.

المقترحات:

اعد هذا البحث في مجال العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي في كل من كلية التربية للبنات والآداب لتحسين الاداء وتطويره ومواكبة التغيير في المجال العلمي والاداري والفني وعليه نقترح الأتي:

١- الاهتمام برفع كفاية وفاعلية التخطيط لبرامج التدريب وجعلها متوافقة مع الاحتياجات الفعلية المستقبلية للكلية.

٢- القيام بأجراء دراسة تحليلية لاداء الاقسام العلمية وتقويم مستوى الاداء باستخدام مقاييس حديثة للاشارة نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والمخاطر التي تواجه كل من هذه الاقسام.

٣- توثيق وجمع المعلومات الدقيقة عن كافة الافراد في ضمن العملية الادارية والتعليمية ومؤهلاتهم الفنية والادارية ومستوى ادائهم الفعلي وميولهم واتجاهاتهم.

٤- تفعيل نظام بنك المعلومات وتحديثه من خلال الاضافة والحذف وبما يتواءم مع التطور الفني والاداري والعمل على اعتماد هذا البنك في الخطط المستقبلية للكلية بعد التأكد من صحة المعلومات واستحداث نظام (دراسة الحالة) لكل كلية من كليات جامعتنا.

المصادر

أولا: المصادر العربية:

١- صبري, هاله, العرب و المعرفة المستقبلية, ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة, عمان, ٢٦-٢-٤-٢٠٠٤.

٢- حجازي, هيثم علي (إدارة المعرفة – مدخل نظري) عمان, الدار الأهلية للنشر, ٢٠٠٥.

٣- الكبيسي, صلاح الدين عواد, إدارة المعرفة و أثرها في الإبداع التنظيمي, أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الإدارة و الاقتصاد, الجامعة المستنصرية, ٢٠٠٢.

ثانيا: المصادر الأجنبية:

1- Wilg, Karl M. (1994) Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent Acting Organization, U.S.A.- Schema press.

2- Warner M. and Witzel M. (2004): Managing in Virtual Organization, Australia, Thomson.

3- Balogun J. and Hailey, V.P. (2004): Exploring Strategic Change, Harlow, England, Prentice Halx.

4- Coakes, Elane (ed.) (2003): Knowledge Management Current Issues and Challenges, U.S.A. Group publishing.

5- Nonaka. Ikujino & Takeuchi, Hirotaka (2004): Hitotosubashi on knowledge Management Singasore, john Wiley & Sons (Asia) pte, hd.

6- Warner, M. and Witzel. M. (2004): Managing in Virtual Organization, Australia, Thomson.

Abstract:
Because of the growing change in technological, administrative and technical fields, it is a must for the management of service and productive organizations to put in consideration to match this change and to struggle for competition and survival.
And as result of the decreasing role of theories and approaches which were common when solvings were put to face this change specially after realizing the significance of knowledge as an important asset in achieving the organization goals and its role in the great change towards knowledge economy which concentrates on intellectual and knowledge assets.

3- الثنائية خطأ/ غلط هي مصدر صعوبة، إذ في بعض الأحيان تكون صحة العبارات وسلامتها راجعة في الأصل إلى قواعد لغة المتعلم، وليس إلى قواعد اللغة موضوع التعلم17؛ ولذلك يرى Perdue أن تلك المسائل تفترض تطور منهجية تحليل الأخطاء نحودراسة لغة المتعلمين الانتقالية وبطبيعة الحال تفترض تلك المنهجية استعارة وسائل منهجية من ميادين أخرى لها علاقتها بالجانب اللغوي؛ كالجانب الاجتماعي والنفسي والثقافي

تحاول هذه الدراسة الخوض في مسألة تقييم تكوين طالب قسم اللغة الانكليزية وآدابها في ناحية التحصيل اللغوي للطلاب من خلال اختيار عينة -عشوائية-من طلبة قسم اللغة الانكليزية في كلية اداب جامعة الكوفة الذين يدرسون اللغة الفرنسية كلغة ساندة، ذلك أن عناصر العملية التعليمية الأربعة: الأستاذ،الطريقة، الطالب والبرنامج، تتفاعل مع بعضها فيؤثر بعضها على بعض وبذلك يرتفع المردود التعليمي أويهبط، تتحسن النجاعة والفعالية أولا تتحسن.وقد اختار الباحث طريقة القراءة المعكوسة كسبيل للوصول الى النتائج التى حصل عليها.

١٧الطاهر لوصيف، منهجية تعليم اللغة العربية وتعلمها، رسالة ماجستير 1996، ص 357.

الخلاصة:

عن طريق تحليل الأخطاء l'analyse des erreurs فقط نستطيع أن نتعرف على حقيقة المشكلات التي تواجه الدارسين أثناء تعلمهم، ومن نسبة ورود الخطأ نستطيع أن نتعرف على مدى صعوبة المشكلات أوسهولتها، وعليه لا حاجة بنا إلى التحليل التقابلي[١٥](المنهج التقابليl'analyse contrastive)؛ فقد جاءت نظرية Pit Corder[١٦] كرد فعل على تجاهل نظرية Lado لظاهرة تداخل اللغتين الأولى والثانية، وحصول لغة انتقالية interlangue خاصة بالمتعلم، وهذا المنهج قائم على مايأتي:

1- إن أغلب الأخطاء التي يرتكبها الدارسون ليس مصدرها النقل من اللغة الأم أواللغات الوسطية الأخرى- المكتسبة قبل اللغة موضوع الدراسة -

2- أغلب الأخطاء مصدرها:

ا-استراتيجية التدريس.

ب- بنية اللغة نفسها.

ج-الافتراضات الخاطئة التي ينشؤها المتعلم نتيجة عدم اكتمال القواعد اللغوية عنده.

غير أن نظرية Corder هي الأخرى قد لقيت انتقادات من أهمها تلك التي ذكرها Perdue- 1979- والتي أجملها في ثلاثة مواضيع هي:

1- إن تحليل الأخطاء قد ابتعد عن أهم عملية تحدث في أداء الدارسين للغة الأجنبية، وهي عملية النقل من اللغة الأم-ل1-

2- أنها تهمل في التحليل ؛ الأخطاء غير المنتظمة، وذلك من خلال الثنائية: خطأ/ غلط.

---

[١٥] عبدالله لقديم، الأخطاء النحوية عند تلاميذ المدارس الاعدادية في منطقة بجاية، ص 9و10

[١٦] Robert Lado -1957- : اللسانيات عبر الثقافة *linguistique across culture*

langues, « Cahiers de linguistique théorique et appliquée », 1968.
- Osgood, Ch. On understanding and creating sentences, in L. ,Jalcobovits, M. Miron (réd.), Readings in the psychology of language, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967, 1953.
-U., Languages in contact, in Sol Saporta (réd.), Psycholinguistics. A book of readings, New York — Chicago — San Francisco — Toronto — London, Holt, Rienhart and Winston, 1961.

نايف خرما وعلي حجاج، اللغات الأجنبية تعليمها وتعلمها، الكويت 1988.-
- الطاهر لوصيف، منهجية تعليم اللغة وتعلمها، رسالة ماجستير 1996.
- محمود إسماعيل صيني وإسحاق محمد الأمين، التقابل اللغوي وتحليل الأخطاء، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، 1992.

psychologiques et les unités linguistiques et des conditions qui influencent ce rapport.

Bibliographies

- Georges Mounin,dictionnaire de la linguistique , P.U.F, 1974.
-Goldman-Eisler, F., Psycholinguistics. Experiments on spontaneous speech, London-New York, Academic Press, 1968.
-Haugen, E., The bilingual individual, in Sol Saporta (réd.), Psycholinguistics.A book of readings, New York-Chicago-San Francisco-Toronto-London, 196l.
- Jean Michel Brohes et Jean paul Confais ,L'interlangue , la langue de l'apprenant (traduction)
- Jodelet, F., L'association verbale, in P. Fraisse, J. Piaget (réd.), Traité de psychologie expérimentale, VIII, Langage, communication et décision, Paris, PUF, 1972.
-Léon, P. (réd.), Linguistique appliquée et enseignement du français, Montréal, Centre Educatif et Culturel, 1967.
-Osgood, Ch., Th. Sebeok (réd.), Psycholinguistics .A survey of theory and research problems, Baltimore, Indiana University Waverley Press,, 1953.
-Rondeau, G., Qu'est-ce que la linguistique appliquée, in P.Léon (réd.), Linguistique appliquée et enseignement du français, Montréal, Centre Educatif et Culturel, 1967-pp. 7—29.
-Roulet, E., Théories linguistiques et pratiques de l'enseignement des langues, Conférence donnée aux Cours d'été de l'Université de Bucarest, Smala, 1972
-Slama—Cazacu, T., La linguistique appliquée et quelques problèmes psycholinguistiques de l'enseignement des

coordonné »[١٢]. Mais les données qui pourraient indiquer ce mode de fonctionnement font défaut. Ce fait a été remarqué par U. Weinreich[١٣] qui précisait que l'étude expérimentale est nécessaire pour vérifier si, du point de vue du locuteur, les deux systèmes sont intégrés dans un seul système ou s'ils sont coexistants. A son tour, E. Haugen[١٤], analysant les facteurs qui influencent la formation du bilinguisme dans un sens ou dans l'autre, arrive à la conclusion que le bilinguisme composé est le résultat de l'apprentissage à l'école, tandis que le bilinguisme coordonné est caractéristique des situations d'apprentissage en dehors de l'école, notamment dans le cadre de la vie courante. L'inversion expérimentale des mots, des énoncés minimaux et des phrases peut contribuer dans une large mesure à l'étude de ce problème, ainsi qu'à l'étude d'autres aspects du bilinguisme et de l'apprentissage des langues étrangères qui impliquent la connaissance du rapport entre les unités

---

[١٢] *v. Osgood, Ch. On understanding and creating sentences, in L. ,Jalcobovits, M. Miron (réd.), Readings in the psychology of language, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967, 1953, p. 140*

[١٣] *Weinreich, U., Languages in contact, in Sol Saporta (réd.), Psycholinguistics. A book of readings, New York — Chicago — San Francisco — Toronto — London, Holt, Rienhart and Winston, 1961, p. 387*

[١٤] *Haugen, E., The bilingual individual, in Sol Saporta (réd.), Psycholinguistics.A book of readings, New York-Chicago-San Francisco-Toronto-London, 196l, p. 402*

sons qui n'existent pas dans la langue maternelle ou qui ne possèdent pas le même statut phonologique en langue maternelle et en langue étrangère, etc.

D'autre étude suggère que, par la création de nouvelles procédures expérimentales, d'autres aspects du système de la langue, outre la prononciation, pourraient être approchés en appliquant « la parole inverse » dans l'étude du comportement psycholinguistique des bilingues ou lors de l'apprentissage d'une langue étrangère. L'inversion expérimentale des énoncés ayant divers éléments syntaxiques ou morphologiques dans certaines positions à l'intérieur de l'énoncé pourrait fournir des données utiles à la détermination de la meilleure position que les mots porteurs de certaines informations morphosyntaxiques doivent occuper pour transmettre leur information aux étudiants. A partir de ces données, on pourrait établir la structure optimale des énoncés en langue étrangère en vue de faciliter leur compréhension par les étudiants et une fixation meilleure des connaissances concernant les différentes composantes du système de la langue étrangère.

L'inversion expérimentale pourrait également fournir des réponses intéressantes à la question concernant la nature du contact entre les langues. On a montré que, compte tenu du mode de fonctionnement des deux systèmes linguistiques en contact, le bilinguisme peut être « composé » ou «

lors de l'apprentissage des langues étrangères et que l'étude de ce processus doit tenir compte de ces aspects psycholinguistiques. Des particularités se manifestent en ce qui concerne le rapport entre les unités psychologiques et les unités linguistiques en fonction de la spécificité des langues qui se trouvent en situation contrastive (langue maternelle et langue étrangère).

Les résultats de notre expérience confirment la conclusion principale formulée, à savoir que l'inversion des mots est influencée par les traits structuraux des mots (la présence des diphtongues, des groupes de consonnes, etc.); l'inversion des mots avec le maintien des diphtongues ou des groupes de consonnes reflète précisément la conscience des locuteurs sur les particularités structurales de la langue[11]. L'inversion des mots appartenant au français en tant que langue étrangère par des locuteurs de l'arabe parlé en Irak en tant que langue maternelle reflète, elle aussi, l'influence des particularités structurales des mots (les mots français sans diphtongues sont inversés correctement, tandis que dans le cas des mots contenant des diphtongues apparaissent des réponses « incorrectes » avec le maintien de la diphtongue). D'autres facteurs interviennent également, spécifiques à la situation de contact entre la langue étrangère et la langue maternelle; parmi eux le niveau de connaissance de la langue étrangère par les étudiants, la présence dans les mots à inverser de certains

[11] *V. Léon, P. (réd.), Linguistique appliquée et enseignement du français, Montréal, Centre Educatif et Culturel, 1967, pp. 390—395*

donné qu'il est représenté dans les deux cas de la même marinière, par la lettre i.

Conclusion

Les recherches antérieures ont montré le rôle de la « parole inverse » dans l'étude de divers aspects de la psycholinguistique, comme celui du rapport entre les unités psychologiques et les unités linguistiques[9] ainsi que dans la solution de divers problèmes du système de la langue, comme celui du statut des diphtongues en français[10]. Notre expérience met en évidence que l'inversion des mots peut apporter certaines contributions dans l'étude du bilinguisme et du processus d'apprentissage des langues étrangères.

L'expérience que nous avons faite étudie le comportement linguistique des locuteurs natifs de l'arabe parlé en Irak lors de l'apprentissage du français en tant que langue étrangère. La confirmation de l'hypothèse selon laquelle l'inversion des mots est influencée par l'appartenance des mots à la langue maternelle ou à la langue étrangère, ainsi que de l'hypothèse sur l'apparition des interférences entre ces deux langues lors de l'inversion, montre que les rapports entre les unités psychologiques et les unités linguistiques présentent des aspects spécifiques

---

[9] *V. Ch. Osgood, Th. Sebeok (réd.) 1953, pp. 64—65; T. Slama-Cazacu, 1973d*

[10] *V. Jodelet, F., L'association verbale, in P. Fraisse, J. Piaget (réd.), Traité de psychologie expérimentale, VIII, Langage, communication et décision, Paris, PUF, 1972, .pp. 390—395*

la voyelle u du mot nu avec 83,4 % inversions incorrectes; à l'autre extrémité nous trouvons la consonne h du mot haie avec 24,1% inversions incorrectes; entre les deux, nous trouvons la voyelle o du mot au avec 44,4% inversions incorrectes. Les résultats sont tout à fait explicables parce que: 1) la voyelle uu est un son complètement étranger à la prononciation arabe (il provoque donc plus de difficulté dans l'analyse des mots); 2) la voyelle aa n'a pas d'équivalent dans le système phonologique arabe, mais elle est à peu près connue du point de vue auditif étant proche, articulatoirement, de e muet français; 3) h fait partie du système phonologique du français et de l'arabe, mais en arabe il a un rendement fonctionnel moins important qu'en français et présente, en même temps, certaines restrictions de distribution notamment l'impossibilité de la présence en finale, que le français ne connait pas. Les trois degrés d'écart entre le français et l'arabe correspondant aux trois sons : f, aa, h se reflètent exactement dans l'analyse des mots contenant les trois sons et, ensuite, dans leur inversion. En ce qui concerne -u final asyllabique, les résultats indiquent que dans 83,3% des cas on lui attribue une valeur syllabique. Ces résultats sont dus, à notre avis, non pas aux difficultés d'articulation de -u final asyllabique, mais aux méthodes d'enseignement du français aux étrangers, qui n'insistent pas suffisamment sur les procédés fonctionnels d'apprentissage de -u final asyllabique. L'explication doit tenir compte aussi du procédé appliqué dans l'inversion par les étudiants à savoir, — pour la plupart d'entre eux — la « lecture » de la fin vers l'initiale de l'image graphique du mot. Dans ces conditions il est évident que les étudiants attribuent une valeur syllabique à -u final asyllabique étant

Les résultats que nous avons présentés sont étayés par les explications données par les étudiants sur les facteurs de difficulté dans l'inversion des mots. La plupart des étudiants (19 sur 36) mentionnent comme facteurs de difficulté les « groupes de voyelles » (donc, les diphtongues et les triphtongues) et les « groupes de consonnes »; quelques étudiants parlent aussi de la longueur des mots, mais des propos ultérieurs il résulte que par « longueur » ils entendent, en réalité, la « complexité » des mots.

Nous avons mentionné quelquefois la présence dans les mots à inverser dans la langue étrangère de certains sons spécifiques à la langue française par rapport à l'arabe. Nous nous proposons maintenant d'apporter quelques précisions sur l'influence dans l'inversion du facteur représenté par la présence dans les mots français de longues voyelles inexistantes en arabe ainsi que de certains sons ayant, en français, une distribution ou une prononciation différentes de l'arabe. Les réponses sans le maintien de la diphtongue représentent 80,5%; les réponses aux avec la présence dans les diphtongues présentent des résultats complètement différents: 13,8 % inversions sans le maintien de la diphtongue 24% inversions sans le maintien de la diphtongue. L'analyse des mots avec son corollaire c'est-à-dire la décomposition des diphtongues est plus facile.

Le pourcentage des inversions avec le maintien de la diphtongue, avec la modification du schéma du mot ou le remplacement de certains sons par d'autres, reflète rigoureusement la place que les trois sons (aa uu, oo) occupent dans l'échelle des différences entre les systèmes français et arabe. A une extrémité de l'échelle nous trouvons

correctes représentent seulement 53,3 %. Dans le cas des mots ayant la structure C + V + C + V (4 sons) l'inversion correcte se réalise à 100 % au premier essai. En revanche, l'inversion correcte des mots ayant le même nombre de sons, mais présentant dans leur structure phonétique des diphtongues ne représente que 42,3 %. Le même phénomène apparaît dans l'inversion des mots appartenant à la langue maternelle: les mots ayant la structure simple C + V + C ou C + V + C + V sont inversés correctement à 100 %, tandis que les mots ayant des diphtongues dans leur structure sont inversés correctement dans 70% des cas.

Le fait que la longueur du mot n'influence pas l'inversion est prouvé aussi par les résultats différents obtenus dans le cas de deux mots ayant la structure C + V + C + C + V: « montagne » et « balle »*. La différence entre ces deux mots est apparemment insignifiante: il s'agit de la présence dans le mot montagne de la consonne affriquée /ς représentée par deux lettres (gn). Cette « petite » différence de structure se reflète d'une manière significative dans l'inversion: le mot munie a été inversé correctement dans 77,7% des cas, tandis que le mot montagne a été inversé correctement dans seulement 16,9% des cas.

** Nous prenons en considération l'aspect graphique des deux mots parce que le procédé d'inversion appliqué par les étudiants e été fondé, dans la plupart des cas, sur la forme écrite des mots c'est ce qui ressort des explications données par les eux à la fin de la séance d'expérience.*

composantes phonétiques est suffisamment fort pour aboutir à l'autocorrection de l'inversion.
2) La hiérarchie des pourcentages obtenus pour chaque catégorie de mots indique une hiérarchie des difficultés respectives dans l'analyse du mot; de ce point de vue, il apparaît que l'analyse (même si elle est réalisée avec retard) fonctionne bien dans le cas des diphtongues (15,3%) et des mots ayant une prononciation identique ou une forme écrite identique à des mots anglais (11%); les difficultés les plus grandes se manifestent dans l'analyse des mots avec -i final asyllabique (2,7%) ainsi que dans l'analyse des mots présentant des sons spécifiques à la langue française ou présentant une distribution différente dans les deux langues (5%). Ces résultats correspondent, d'ailleurs, aux opinions formulées par les étudiants qui affirment que les plus grandes difficultés de la prononciation française résident dans la prononciation des voyelles ainsi que dans la prononciation de -u final.

Il est intéressant de constater que ce n'est pas la longueur des mots qui influence l'inversion, mais leur structure. De ce point de vue, les résultats indiquent des similitudes entre l'inversion des mots appartenant à la langue étrangère et l'inversion des mots appartenant à la langue maternelle.

Dans le cas des mots ayant la structure C + V + C (C = consonne; V = voyelle) les inversions correctes représentent presque 100 % (66 sur 67 réponses). Le changement de la structure du mot provoque la modification du rapport entre les inversions correctes et les fautes dans l'inversion. Dans le cas des mots ayant le même nombre de sons, mais contenant dans leur structure des diphtongues les inversions

Dans l'étude de T. Slama-Cazacu, a été mise en évidence l'action, au moment même de l'inversion, de certains automatismes qui sont le résultat de l'automatisation sur le plan moteur, articulateur de certains groupes de sons; le maintien de la diphtongue était donné comme argument pour étayer cette constatation[٨].Dans notre expérience nous avons suivi l'action de ce facteur par un autre indice, à savoir, la tendance des étudiants à revenir sur leur première réponse où la diphtongue ou le groupe de consonnes étaient maintenus, pour les corriger parce que les étudiants se rendaient compte de leur « faute; à la suite de ce retour en arrière sur leurs propres réponses, les étudiants faisaient des inversions « correctes », c'est-à-dire sans le maintien de la diphtongue ou du groupe de consonnes. Ce retour en arrière se produit aussi pour corriger d'autres inversions « erronées » dans le cas des mots français contenant des sons dont l'orthographe comporte 2 ou 3 lettres, des mots avec -i final asyllabique, etc. Parmi les remarques suggérées par les résultats présentés dans le Tableau 3 nous mentionnons les suivantes:

1) La tendance de retour en arrière pour corriger la première réponse indique, d'une part, que la première réponse a été donnée en vertu d'un automatisme qui empêchait la dissociation correcte du mot et, d'autre part, que le processus d'analyse du mot et de mise en évidence de ses

---

[٨] *V. Slama—Cazacu, T., La linguistique appliquée et quelque problèmes psycholinguistiques de l'enseignement des langues, « Cahiers de linguistique théorique et appliquée », 1968, p. 395*

Le TR grand est plus important dans l'inversion des mots français parce que le temps nécessaire pour la dissociation du mot dans ces composantes est plus grand en langue étrangère qu'en langue maternelle. Le fait que les réponses caractérisées par un TR réduit soient moins nombreuses pour les mots arabes que pour les mots français s'explique par les difficultés supplémentaires posées par la différence entre l'aspect écrit et oral des mots arabes. Le TR réduit suppose une réponse très rapide; or, une telle réponse à un mot comme abeille est difficile à donner à cause du rapport de 4 : 7 entre le nombre des unités qui composent la forme sonore du mot et le nombre des unités qui composent la forme écrite. Cependant, l'action de ce facteur n'est pas assez forte pour prévaloir sur l'action du facteur représenté par l'appartenance respective des mots à la langue maternelle et à la langue étrangère. Dans l'intervalle compris entre 1 et 3 secondes la plupart des étudiants arrivent à résoudre la difficulté représentée par la différence entre l'aspect oral et l'aspect écrit des mots arabes. La difficulté représentée par l'appartenance des mots à la langue étrangère implique, elle, un TR qui dépasse 3 secondes.

En ce qui concerne les facteurs qui influencent l'inversion, notre expérience confirme l'action de certains facteurs étudiés par T. SlamaCazacu et, en même temps, elle met en évidence l'action d'autres facteurs, certains étant spécifiques à la situation de contact entre la langue maternelle et la langue étrangère.

arabes les hésitations représentent 13,1 %.* La fréquence plus grande de l'hésitation dans les réponses en langue étrangère prouve que pour les étudiants l'inversion des mots français était plus complexe que l'inversion des mots arabes.

L'analyse du temps de réaction (TR) met, elle aussi, en évidence, la différence qui existe entre l'inversion dans la langue étrangère et l'inversion dans la langue maternelle. Nous avons analysé le temps de réaction d'après les critères suivants: a) TR réduit (dans les cas où le temps nécessaire pour l'inversion se situe entre la réponse instantanée et 1 seconde); b) TR grand (dans les cas où le temps nécessaire pour l'inversion dépasse 5 secondes). Le Tableau 27 compare le TR réduit et le TR grand dans les deux situations d'inversion en langue maternelle et en langue étrangère.

Tableau 3

TR grand		TR réduit	
Mots français	Mots arabes	Mots français	Mots arabes
45,3	32,6	0,8	0,3

* Dans l'appréciation de cette différence il faut tenir compte aussi du fait que pour inverser les mots arabes il y a, à la différence du français, un facteur supplémentaire qui contribue à accroître le degré de complexité, à savoir la non concordance entre l'aspect écrit et oral des mots.

diphtongues qui n'existent pas en langue maternelle les réponses avec le maintien de la diphtongue représentent 14,8 %.

L'hypothèse principale de notre expérience est validée aussi par un autre indice: l'hésitation dans l'inversion. Par hésitation nous entendons la situation dans laquelle la réponse, c'est-à-dire la forme inversée, n'est pas donnée à la suite d'une réaction sûre, déterminée; l'étudiant, conscient de la complexité de la tâche, tâtonne, fait plusieurs tentatives de réponse, éventuellement, en découpant le mot en fragments; l'hésitation est marquée aussi par une intonation interrogative que les étudiants attachent à la réponse, ainsi que par la demande, adressée à l'expérimentateur, de répéter le mot à inverser.

En extrapolant les conclusions formulées par F. Goldman Eisler, qui a étudié expérimentalement la relation entre l'hésitation et la complexité des opérations cognitives[V], nous pouvons dire que dans notre expérience l'hésitation marque un certain degré de complexité de l'analyse du mot qui va être inversé. De ce point de vue, des différences apparaissent entre les réponses aux mots appartenant à langue maternelle et ceux appartenant à la langue étrangère. Dans le cas des mots français les hésitations représentent 24 % sur l'ensemble des réponses, tandis que dans le cas des mots

---

[V]V. Goldman-Eisler, F., Psycholinguistics. Experiments on spontaneous speech, London-New York, Academic Press, 1968, pp. 60—69

diphtongues qui existent en langue maternelle et font l'inversion sans le maintien de la diphtongue; ultérieurement, en vertu des automatismes, ils recréent la diphtongue lors de l'inversion même, en introduisant un des éléments de la diphtongue. L'explication se trouve dans les automatismes créés par l'existence en langue maternelle de la diphtongue dans des mots comme: soleil, abeille, etc. Le Tableau 26 présente, par niveaux de connaissance du français, une comparaison entre les réponses avec le maintien de la diphtongue dans le cas des diphtongues qui n'existent pas en LB et les réponses avec le maintien de la diphtongue dans le cas des diphtongues qui existent en langue maternelle.

Tableau 2

Niveau de connaissance du français	Diphtongues françaises inconnues à l'arabe				Total	Diphtongues communes au français et à l'arabe				Total
	ea	au	oi	iu		ei	ui	ai	oa	
I	14	21	26,3	0	17,5	26,3	20,8	19,3	15,7	20,5
II	30,5	8,3	33,3	8,3	17,7	20,8	25	10	25	20,4
III	26,6	20			9,3	20	-	66,6	-	21,8

Sur l'ensemble des étudiants, le pourcentage des réponses avec le maintien de la diphtongue dans les mots qui contiennent des diphtongues existantes, également, en langue maternelle est de 20,8%, tandis que dans le cas des

L'hypothèse sur l'influence du niveau de connaissance de la langue étrangère sur l'inversion a aussi, comme fondement, la capacité d'analyser le matériel linguistique de la langue. Chez les débutants (étudiants de la première et deuxième année), cette capacité est plus réduite que chez les avancés; dans notre expérience c'est l'inversion qui confirme cette différence: les réponses sans le maintien de la diphtongue connaissent une croissance significative entre le premier et le troisième niveau. La différence entre les résultats obtenus dans le cas des diphtongues de la langue étrangère qui n'existent pas dans la langue maternelle et les résultats obtenus dans le cas des diphtongues de la langue étrangère qui existent aussi dans la langue maternelle représente un argument de plus en faveur de l'interprétation donnée aux inversions.

Le maintien de la diphtongue dans la forme inversée s'explique dans le fait que la diphtongue est considérée par l'étudiant comme une seule unité, comme un « bloc sonore ». L'existence en langue maternelle de la diphtongue intervient comme un facteur qui favorise le maintien de la diphtongue, parce qu'elle renforce le fonctionnement d'un certain automatisme de la succession voyelle + semi-voyelle qui composent la diphtongue. En revanche, l'inexistence en langue maternelle de la diphtongue en question favorise non pas l'unité de la diphtongue, mais la mise en évidence de ses composantes, ce qui contribue à rendre plus facile l'opération de décomposer la diphtongue dans les deux éléments qui la composent; dans ces conditions l'inversion « correcte » du mot est plus facile. Il est intéressant de noter que les étudiants décomposent, dans un premier temps, les

l'appartenance à la langue étrangère des mots intervient dans l'inversion, étant donné que la capacité d'analyse est plus réduite dans le cas des mots étrangers, que dans celui des mots appartenant à la langue maternelle. La capacité d'analyser la diphtongue dans ses composantes (voyelle + semi-voyelle ou semi-voyelle + voyelle) est plus réduite dans le cas des mots français. Le maintien de la diphtongue représente 61,5% sur l'ensemble des réponses aux mots qui contiennent des diphtongues appartenant à la langue étrangère, ce qui signifie que l'analyse de la diphtongue en voyelle + semi-voyelle ou semi-voyelle + voyelle a été faite dans 38,5 % des cas. Les résultats sont tout autres pour les mots appartenant à la langue maternelle; le maintien de la diphtongue représente 20% sur le total des réponses, ce qui signifie que l'analyse de la diphtongue a été faite en 80% des cas.

La comparaison des résultats obtenus dans notre expérience met en évidence des différences considérables en ce qui concerne le maintien des diphtongues dans les inversions. Il y a des différences dans l'inversion des mots appartenant à la langue étrangère en fonction du niveau de connaissance de la langue étrangère. Ces différences sont présentées dans le Tableau 1.

Tableau 1

Niveau de connaissance du français	Réponses sans le maintien de la diphtongue
I	52,1
II	60
III	74

cette catégorie représentent une forme d'interférence entre la langue maternelle et la langue étrangère.

L'analyse des résultats confirme l'hypothèse principale de l'expérience : entre l'inversion des mots français et l'inversion des mots arabes des différences apparaissent qui sont dues leur appartenance respective à langue maternelle et à la langue étrangère. Sur l'ensemble des réponses, l'inversion «correcte » — donc, l'inversion sans le maintien de la diphtongue — des mots français qui contiennent des diphtongues représentent 52,5%, tandis que pour les mots arabes l'inversion sans le maintien de la diphtongue représente 66,5%. L'explication de cette différence se rapporte à la capacité d'analyser les mots, de les décomposer dans leurs éléments constitutifs. L'inversion «correcte » suppose, d'abord, l'analyse du mot dans des unités plus petites; une fois dégagées, ces unités peuvent être inversées. La correction de l'inversion dépend donc de celle de l'analyse, c'est-à-dire de « l'existence d'une conscience des unités sonores dans lesquelles le mot peut être divisé»[٦]. L'analyse du mot est fonction de certains facteurs. Si l'inversion se produit dans la langue maternelle, un des facteurs qui rendent l'analyse plus difficile c'est la présence des diphtongues ou de certains groupes de consonnes. Si l'inversion se produit dans une langue étrangère lors de l'apprentissage de celle-ci, le facteur représenté par

---

[٦] *Slama—Cazacu, T., Méthodologie de l'étude comparée des stimulus verbaux et non verbaux et quelques problèmes actuels de la psychologie expérimentale de la perception, Bulletin de psychologie, 1968— 1969, p. 395*

1) Des réponses avec le maintien de la diphtongue ou du groupe de consonnes en conservant donc l'ordre des consonnes tel qu'il était dans le mot non inversé.
2) Des réponses sans le maintien de la diphtongue ou du groupe de consonnes; ce sont les inversions dans lesquelles la diphtongue et le groupe de consonnes sont analysés par les étudiants en fonction de leur composantes, le résultat étant une inversion « correcte» du point de vue de la succession rigoureusement inverse des sons qui composent le mot en question.
3) Des réponses avec la modification du schéma du mot. Il en ressort que la modification du schéma des mots français représente, le plus souvent, l'omission dans l'inversion de certains sons. Dans d'autres cas, par la modification du schéma du mot l'étudiant évite de prononcer certains sons dans une position inconnue en français; l'étudiant évite la prononciation de la consonne h à la finale du mot. Parfois, par la modification du schéma du mot en langue étrangère l'étudiant arrive à prononcer les mots appartenant à la langue maternelle. Dans certains cas, les réponses contiennent des sons qui n'existent pas dans le corps phonétique du mot à inverser:
4) Des réponses avec le remplacement de certains sons du mot à inverser, par d'autres sons. Les étudiants essayent d'éviter la prononciation des sons qui n'existent pas dans la langue maternelle.
5) Des réponses avec l'introduction de sons appartenant à la langue maternelle (qui n'existent pas en langue étrangère); très souvent à la fin des inversions apparaît un son correspondant à e muet du français. Il y a, aussi, des inversions comprenant des voyelles nasales. Les réponses de

»; « casque de guerre»; « vitre »; « clefs »; « étoile »; « poulet »; « ma foi », « par Dieu » ; « mes » ; « voile » ; « tu pries » ; « visage » « arbres » ; « je bois »; « forêts » ; « nid » ; « fleurs » ; « allons »; « banc de sable»; « montagne »; « passage voûté »; « balle»; « anglais ». Après cette série étaient donnés 5 mots arabes contenant des diphtongues. A la fin de l'expérience nous avons demandé à chaque étudiant des explications concernant la procédure utilisée par lui pour inverser les mots, les difficultés rencontrées, etc. Nous avons vérifié aussi si les étudiants connaissaient ou non la signification des mots français utilisés dans l'expérience.

A cette expérience d'inversion ont participé 36 étudiants d'Université de Kuffa parmi lesquels 19 en première et deuxième année, 12 en troisième année et 5 en quatrième, tous âgés entre 19 et 37 ans. Toutes les séances d'expérimentation ont été enregistrées. Dans la transcription des enregistrements nous avons marqué le temps de réaction pour chaque réponse, ainsi que les sons parasites, les retours en arrière pour corriger la forme de la première réponse donnée, les prononciations fragmentaires qui précédaient, parfois, la prononciation intégrale du mot inversé; nous avons aussi marqué les réactions non verbales des étudiants (notés dans les protocoles des séances d'expérimentation). L'interprétation des faits tient compte de tous ces renseignements.

Analyse des résultats

L'inversion des mots utilisés dans notre expérience a donné les types suivants de réponse:

et Th. Sebeok où deux possibilités étaient suggérées à cet égard: a) l'élimination (au moins théorique) des effets de l'orthographe par l'utilisation d'apprenants analphabètes ou d'enfants non encore scolarisés; b) l'étude de l'effet de l'orthographe sur la perception des unités linguistiques°. La sélection des mots conformément au principe phonologique de l'orthographe était destinée à éviter de la part des étudiants des questions concernant le procédé d'inversion qu'ils devaient appliquer. Nous avons considéré que l'apparition de telles questions aurait eu comme conséquence « d'orienter » dès le début l'attention des étudiants sur le procédé d'inversion et, par conséquent, de fausser la spontanéité des réponses. Ultérieurement, au cours de l'expérience nous avons eu la preuve de nature à justifier cette précaution lorsque nous proposions pour être inversés les mots français contenant des diphtongues (oui, soleil, etc.) certains étudiants, devenant conscients de la différence entre la forme écrite et la forme sonore, demandaient s'ils devaient se conduire dans l'inversion d'après l'une ou l'autre. De telles questions ne sont apparues ni aux inversions d'entraînement, ni aux mots français d'expérience contenant des diphtongues, des groupes de consonnes, etc.

Après les inversions d'entraînement étaient donnés 24 mots français d'expérience (l'ordre des mots a été établi pour éviter l'effet de série) « je donne»; « rivière »; « colline

---

° *cf. Osgood, Ch., Th. Sebeok (réd.), Psycholinguistics .A survey of theory and research problems, Baltimore, Indiana University Waverley Press,, 1953, p. 64*

Hypothèses de recherche

Les hypothèses de notre expérience sont les suivantes: 1) l'inversion sera influencée par l'appartenance des mots à la langue étrangère, respectivement, à la langue maternelle (arabe), ainsi que par le niveau de connaissance de langue étrangère (français); 2) dans les formes issues de la prononciation inversée des mots français, des interférences apparaîtront entre l'arabe en tant que langue maternelle et le français en tant que langue étrangère.

Méthodes de recherche

La méthode appliquée a été la suivante: chaque étudiant à qui nous avons présenté oralement un certain nombre de mots français et arabes devait en donner la prononciation inverse. L'instruction était suivie par l'inversion de 6 mots d'essai (pour l'entraînement des apprenants): 2 mots arabes et 4 mots français. Dans le choix de ces mots nous avons voulu assurer une certaines correspondance entre l'aspect graphique et la prononciation des mots, de sorte que à chaque son corresponde une seule lettre. Nous avons réalisé cette correspondance, parce que certaines personnes se conduisent dans l'inversion d'après l'image graphique du mot[٤]. D'ailleurs, l'influence du manque de correspondance entre la prononciation et l'orthographe (trait particulier de l'anglais et du français) sur l'inversion a été mentionnée dans l'ouvrage de psycholinguistique publié par Ch. Osgood

---

٤ cf. Roulet, E., Théories linguistiques et pratiques de l'enseignement des langues, Conférence donnée aux Cours d'été de l'Université de Bucarest, Smala, 1972.

Le point de départ de notre expérience est le fait que le rapport entre les unités psychologiques et les unités linguistiques présente des particularités spécifiques dans le comportement psycholinguistique des adultes qui apprennent une langue étrangère; nous avons aussi considéré que par l'étude de ce rapport nous pouvons approfondir la connaissance des processus et des phénomènes qui se produisent lors de l'apprentissage. Par conséquent, nous avons appliqué le procédé de l'inversion expérimentale des mots à un certain nombre de locuteurs ayant l'arabe parlé en Irak comme langue maternelle qui se trouvent aux différentes étapes de l'apprentissage du français.

Notre recherche vise l'étude du comportement psycholinguistique des apprenants à qui l'on propose des mots contenant différentes particularités du système phonétique du français (les diphtongues, le - u final asyllabique, les consonnes affriquées et les palatales, ainsi que divers groupes de consonnes) et de l'écriture française (comment sont inversés les mots contenant des sons représentés dans l'orthographe par des groupements de lettres). En même temps nous nous sommes proposé l'étude comparative de la réaction des étudiants aux mots contenant des diphtongues en langue étrangère (français) et en langue maternelle (arabe parlé en Irak). Outre ces aspects liés à la prononciation et à la graphie, nous avons fait des observations sur l'action de certains facteurs qui influencent l'inversion.

à qui l'on demanderait d'inverser des mots comme: ten, mate, boys, noise ou des énoncés comme: The boy went home. La conclusion tirée de ces exemples est, elle aussi, placée sous le sigle de l'hypothétique: « Des exemples bien choisis et une interprétation précise des résultats pourraient révéler des corrélations intéressantes entre le niveau linguistique (formel), le niveau psychologique (intuitif) et le niveau psycholinguistique (fonctionnel) d'analyse des unités »[٢].

Nous reprenons à notre compte l'hypothèse mentionnée en lui donnant un contour expérimental précis: il s'agit d'appliquer l'inversion expérimentale des mots à l'étude des diphtongues — l'un des problèmes controversés de la phonologie du français. Cette étude expérimentale peut apporter des arguments qui étayent la thèse de l'indépendance et de l'unité des diphtongues françaises et, en même temps, elle peut aboutir à des constatations liées aux facteurs qui influencent l'inversion des mots, notamment, l'entraînement des apprenants, le procédé d'inversion utilisé par les étudiants (ceux-ci se conduisent ou non d'après l'image graphique du mot), les automatismes de la parole. Les résultats seront aussi exploités au profit d'une approche psycholinguistique du rapport entre les unités psychologiques et les unités linguistiques au niveau de la phonétique[٣].

---

[٢] *Ibid*

[٣] V. Rondeau, G., Qu'est-ce que la linguistique appliquée, in P.Léon (réd.), Linguistique appliquée et enseignement du français, Montréal, Centre Educatif et Culturel, 1967-pp. 7—29.

Les rapports entre les unités psychologiques et les unités linguistiques

Assist. Lecturer Ouadi Younis Idham
College of Arts - University of kufa

Introduction

L'inversion est, pour la première fois, suggérée comme un procédé expérimental possible en psycholinguistique dans le volume Psycholinguistiques. A survey of theory and research problems, édité en 1953 par Ch. Osgood et Th. Sebeok, c'est-à-dire dès la naissance officielle de ce domaine interdisciplinaire. Dans le chapitre consacré aux « unités psycholinguistiques » les auteurs préconisent deux possibilités pour l'étude des rapports entre les unités psychologiques et les unités linguistiques : le langage de l'enfant et «la parole inverse» (revearsed speech). L'hypothèse émise considère, en dernière analyse, qu'il est possible de « déterminer les unités psycholinguistiques par l'analyse des points où les sujets font les erreurs", c'est-à-dire là où l'inversion ne coïncide pas à l'inversion réelle [...] »[1]. Par la suite, ce que les auteurs présentent comme illustration concrète, ne sont pas les résultats d'une, recherche expérimentale faite à partir de l'hypothèse mentionnée, mais des présomptions concernant la manière probable de réagir de la part d'un locuteur natif de l'anglais

---

[1] *Osgood, Ch., Th. Sebeok (réd.), Psycholinguistics .A survey of theory and research problems, Baltimore, Indiana University Waverley Press,, 1953, p. 65*

الخلاصة :

يلاحظ المتتبع لتاريخ القواميس الثنائية اللغة منذ نشأتها وحتى ظهور القواميس الحديثة بان الغرض من معظمها كان تعليميا ومن الموسف إن نلاحظ أنها ضعيفة التأهيل للإرضاء حاجة المتعلم فهي تلبي الحاجات العمومية فقط إما إذا قمنا بفحص أدائها بالنسبة للحاجات الخاصة للمتعلم فإننا نلاحظ أنها غير كافية.
تطرق الباحث في بحثه هذا إلى طريقة تعامل تلك القواميس مع المعنى وقبل الخوض بالأعماق علينا إن ندرك بان المعنى قد نشا من تصنيف الكون والموقف منه من قبل مجتمع معين ولما كانت المجتمعات تختلف كثيرا فان المعنى يكون غير متطابق في جميع اللغات حيث إن للمعنى ثلاثة عناصر أولهنا الإشارة أو الدلالة إي ما تشير له الكلمة وثانيهما ارتباطات تلك الكلمة وتأثيرها على السامع وثالثهما مدى استعماله أي في أي المناسبات والمجالات تستخدم .
قد يكون هناك تشابها بين اللغات في ما تشير إليه الكلمة ولكننا لانضمن تطابق ارتباطات تلك الكلمة وتأثيرها الإيحائي ومدى استعمالها في اللغتين. لذلك نجد إن مقابل الكلمة في لغة أخرى ماهو إلا مرادف جزئي وهذا يودي إلى كثير من الأخطاء حيث يشكل هذا التقابل اللغوي المزعوم عائقا وليس عونا لتعلم اللغة الأجنبية بشكل صحيح بسبب الفراغات اللغوية والثقافية بين اللغتين والكلمات القوا عدية المتباينة وطبيعة تعدد معاني الكلمات في اللغات.
وهذا يقودنا إلى استنتاج إننا نحتاج في الصناعة القاموسية إلى معرفة نابعة من الخبرة في التحليل اللغوي وطرائق التدريس حيث إن هناك علاقة خاصة بين تصنيف القاموس وطرائق التدريس على إن يتم التركيز على الحاجات الخاصة للمتعلم الذي اعد له القاموس.

- Palmer, F. (1976) Semantics. A New Outline. Cambridge: Cambridge University Press
- Schnorr, V. (1986) Translational Equivalence. Lexicographica, 2, 53-60.
- Tomaszczyk, J. (1983) The Case for Bilingual Dictionaries for Foreign Language Learners. In Hartmann, R.R.K. Lexeter (1983):43.
- Zugusta, L. (1971) Manual of Lexicography. Prague: Prague Academia
- Whemeier, S. (2005) Oxford Advanced learner's Dictionary. Oxford :Oxford University Press

Bibliography

- Abdulbaqi, k. (1978) Semantic Field Theory As Applied To Arabic Language. IDELTI Journal NO 10, p 78.
- Al-salami, N. (1988) The Role of the Dictionary in Teaching English as a Foreign Language. Unpublished MLitt Thesis, University of Glasgow
- Gimson, A. (1976) an Introduction to the Pronunciation of English. London: Edward Arnold.
- Lado, R. (1957) Linguistics Across Culture. Anne arbor: University of Michigan Press
- Lamb, S. (1985) Lexicography and Semantics. Papers in Linguistics, 18:1, 40-49.
- Lyons, J. (1969) Introduction to Theoretical Linguistics. Cambridge University Press.
- Mccreary, D (1986) Improving Bilingual Japanese-English Dictionaries. Papers in Liguistics, 19:1, 55-65.

This situation may be improved by providing the user with definitions, encyclopedic information and illustrative examples, a process which is still in its infancy. Bilingual lexicography often sacrifices accuracy for simplicity.

Conclusion

We have seen that it is not an easy task to find exact equivalents for words of the source language in the target language owing to the cultural and lexical voids that exist between the two languages involved in a bilingual dictionary in addition the grammatical words and polysemy in both languages. The lexicographical principle of word for word equivalence exerts a powerful psychological influence on lexicographers. Though they know that this process is defective, they keep on making attempts to provide alleged equivalents. Their knowledge of the inadequacy of this process is shown clearly through the use of glosses in the entries of the dictionary. Sometimes and in their attempt to provide one word for word equivalence, they provide the user with a run of partial equivalents. Thus they increase his knowledge of synonymy in his own language and he has to decide which one to choose.

5. Polysemy

Polysemy is the case when a word has a set of different meanings (palmer, 1976: 67). Polysemy constitutes another formidable problem. There may be a word which is polysemous in the source language with one equivalent in the target language or it may be polysemous in the target language while it has one meaning in the source language. What is even worse is the case when it is polysemous in both languages and there is no equivalence among the different senses:

Inhabitant
Calm /sakin/
Motionless

/anta/ for masculine singular /you/
/anti/ for feminine singular
/antum/ for masculine plural
/antunna/ for feminine plural

If the dictionary is to be a teaching aid and not a mere reference book, it should clarify the polysemous nature of the word and its alleged equivalent. The lexicographer should bear in mind that the bare use of word for word in bilingual dictionaries is quite defective owing to the polysemous nature of words in the two languages involved in a bilingual dictionary. The process of equivalence needs underpinning if the whole practice of bilingual lexicography is not to seem to rest on a shaky unproven theoretical foundation. This underpinning may take the form of definitions, encyclopedic information and illustrative examples which may help the user of the dictionary to be aware of the accurate denotation, connotation and the range of application of words.

words and the feminized words, there are 85 words describing woman in particular(Abdulbaqi,1978:78).

In Arabic we have one word standing for "pig" While we have eight words standing for it in English.

4. Grammatical Words

Grammatical words constitute another lexical problem facing the process of word for word equivalence. Their function is more important than their lexical meaning. Bilingual lexicographers try to provide equivalents for such words without paying any attention to their function and distribution in the source language. There is no use for example to look for an equivalent for "verb to be" in Arabic since there is a lexical void in Arabic. Sometimes we may find a lexical equivalent in the target language but the alleged equivalent may have a different distribution in both languages. It is no use for example to say "the" means /lam al taareef/ in Arabic since the two words have different distributions in both languages (Al-salami, 1988).

Al-baytu l-kabeeru
The house the large
"The large house"

between the denotations, connotations, and the range of application of words of the two languages involved in a bilingual dictionary. Foreign learners who have grown up with their native language expect to find translational equivalents when they refer to a bilingual dictionary. This will facilitate their use of the foreign language for communication. We cannot deny the fact that foreign learners start learning a foreign language after they have built deep rooted linguistic habits of their own language. They usually make use of the positive interference of their mother tongue.

When there is a lexical void lexicographers usually have recourse to coining words in the target language or borrowing words from the foreign language. Whatever the choice they make, the user of the dictionary finds himself ill-equipped with the necessary information about the semantic features of the coined and borrowed words.

Fortunately, the lexical voids are constantly disappearing by being filled as a result of the dominating position that English has come to occupy in relation to Arabic and other languages due to its being a universal language. Compilers of more recent bilingual dictionaries face fewer lexical voids than those faced by compilers of old bilingual dictionaries owing to the advances of information technology. But the lexical void still constitutes a formidable problem facing the process of word for word equivalence. Here are some examples.

We have more than three hundred types of dates in Iraq with one word "date" standing for them in English. Arabic has given a classifier for each stage of date growth and for each type with no equivalent in English.

In Arabic we have many words to classify camels while we have one word in English which is supposed to be their equivalent. What is even worse we have few names for a female in English e.g. girl, woman, spinster, widow or adjectives like pregnant while in Arabic, beside the equivalents of the English

special way in Iraqi Arabic or "Mulukhia" which roughly means vegetable cooked with rabbit meat in Egyptian Arabic.

People use the words dinner, supper, lunch, and tea in different ways depending on which English-speaking country they come from. In Britain, it may also depend on which part of the country or which social class a person comes from (Whemeier, 2005:793). In British English "tea", which is a light meal in the afternoon with sandwiches and cake....etc and a cup of tea or the meal "brunch"which is a combination of breakfast and lunch especially a meal you eat outside has no equivalent in Arabic. The cultural focus is present in the source language since there is a word symbolizing it but it may be missing in the target language and it is natural that it lacks the compressed symbolic expression of that focus which we call a word.

If we attempt at one-to-one equivalence, we shall indeed try to set up a cultural equation which does not in fact exist. The possibility of finding accurate one –to-one equivalence implies either a shared culture or a large degree of acculturation

3. The Lexical Void

As mentioned earlier, meaning is the attitude toward and the classification of the universe by a certain community. This classification requires a symbolic referential unit of the language of that community to represent it. The unit used to convey meaning performs its function by its compression of the semantic complex. There is no universal classification of the universe. Therefore there will be a lack of equivalence since we do not expect a community to classify something which is nonexistent. If there is a certain degree of equivalence between the classification systems of any pair of languages in a bilingual dictionary, we cannot guarantee that the attitudes toward the universe are identical. Therefore we definitely find differences

language has its unique activities, traditions, and ways of behaviour. So naturally there will be a lack of symbols standing for them in other languages. We do not expect a certain community to classify a concept or an object which is nonexistent in it and to give it a classifier.

Schnorr summarizes the fields where such a lack of equivalence exists:

1. Activities and festivities such as the concept of "Guy Fawkes Day "in the United Kingdom and "Arafat Day" in the Islamic World.
2. Clothing and national costumes such as "Sari "in India and "Uqaal" "a type of head garments in the Arab World".
3. Tools and objects like "Mugwar" "a tool for fighting in Iraqi Arabic".
4. Historical facts such as the restoration in England and Al-twabeen in the Islamic history.
5. Religious terms such as "minister, priest" in Christianity and "Ayatollah "in Islam.
6. Educational and specialist knowledge (Schnorr, 1986:56-59).

An important objection to this summary is that it has ignored two of the most important fields where the lack of word for word equivalence exists. They are situational protocols (Mccreary, 1988:56) and foods and meals. There are words that are used especially for certain occasions. We greet, insult, congratulate and for each action there are special words and phrases whose functions are more important than their literal meanings. In Iraqi Arabic, the Iraqis use a special greeting for a person after shaving or having his hair cut. It is "naayeeman". In English the greeting "good afternoon" has no equivalent in Arabic.

Every community has its own food. We cannot find an equivalent for "masgoof" which roughly means fish toasted in a

community physical, mental or emotional experience. It compresses the semantic complex into a phonological simplex. This semantic complex has become a part of the native speaker's intuition and habit. That is the reason why we find the native speaker able to use words in his production of his native language without knowing their definitions. The essence of the word then is the semantic compression which is the source of the word's denotative capacity and its connotative power. Words are symbolizers of socio-cultural experiences of the speech community of the language. Words are symbolic instruments for the control and interpersonal sharing of experience in a given society (Lyons, 1969:432).

In bilingual lexicography we face the fact that native speakers of languages have been inhabiting a mental world of words and seeking to familiarize themselves with the lexical classifying system of a second language. Gimson(1976:1) rightly noted that "the later in life that a second language begins, the more the learner will be subject to resistance and prejudice deriving from the framework of his original language. So it is natural for the foreign learners to expect to be provided with lexical equivalence. They expect to find word for word translations and not definitions in bilingual dictionaries. They will base their understanding of the word meaning on what they have shared and commonly sensed in their own language.

Non- equivalence instances which inhibit word for word equivalence fall into four major categories: the cultural void, the lexical void, grammatical words and polysemy.

2. The cultural void

Linguistic forms are social facts because they are created in the matrix of the speech community of the language (Zugusta, 1971:197). So it is inevitable that they will convey the culture and the social values of that community and the unique life of its speakers (Tomaszczyk, 1983:43). The community of the

Problems of Word for Word Equivalence in English— Arabic Dictionaries and their Lexical and Cultural Implications

Assist. Lecturer Nadhum Raheem Ghurab
College of Arts- University of Kufa

1. Introduction

The basic principle underlying all bilingual lexicographical practice is word- for word equivalence. This principle is based on the belief that meaning is a universal concept found in all languages .The only difference is in the words provided by languages to convey it (Lado, 1957:77).

The aim of this paper is to examine the **University of** validity of this principle in detail and to refer it to some linguistic and cultural problems arising in the compilation of English-Arabic dictionaries.

It is often said that meaning is the attitude toward and the classification of the universe by a certain community and the words provided to convey it are no more than classifiers of that experience (Lyons, 1969:420).

There are no identical classifications of any two language communities (Lamb, 1985:47). Consequently, there is no exact word-for word equivalence between the words of any two languages owing to the lexical no less than the phonological and syntactical uniqueness of every language. It would not be out of place to recapitulate the nature and the function of the chief unit at the lexical level- the word. The word is the symbolic referential unit of language – the interface at which language and non-language meet. It performs its function by being a sound pattern which encapsulates the semantic features of the speech

الخلاصة :

تناول هذا البحث أهم المشاكل التي يواجهها طلاب الصف السادس الإعدادي في مادة اللغة الانكليزية والناجمة عن تطبيق المنهج ألتخاطبي في تعليم اللغة الأجنبية ويركز البحث على أهمية تعلم لغة التخاطب اليومي في تعلم اللغات الأجنبية حيث إن هناك إجماع من قبل أكثر المتخصصين في مجال التعليم على ضرورة إعطاء أهمية خاصة لهذه الطريقة في تعليم اللغة الأجنبية مع الحاجة إلى عدم إغفال أهمية تدريس اللغة كمجموعة من التراكيب القوا عدية التي لا غنى للمتعلم عنها.

ولعل من ابرز هذه المشاكل هو عدم ممارسة المتعلمين للغة التخاطب كون إن الصف هو المكان الوحيد الذي يمارسون فيه استخدام اللغة الأجنبية وان التطبيقات محدودة وغير حقيقية ويخلص البحث إلى أهمية توزيع هذه المادة اللغوية على ثلاث سنوات دراسية ابتداء من الصف الرابع الإعدادي ثم الخامس والسادس.كما توصل البحث إلى أهمية الممارسة المستمرة من قبل الدارسين وذلك من اجل إحكام السيطرة على الصيغ المختلفة المستخدمة في لغة التخاطب كالاعتذار والاقتراح وتقديم النفس وهذه الممارسة يمكن إن تمتد إلى خارج الصف حيث يستطيع الطالب إن يمارس استخدام اللغة مع زملاءه أو حتى مع نفسه في صيغة مناجاة النفس.

-Krashen, Stephan, D- (1987) Principles and Practice in Second Language Acquisition, New Jersey: prentice -Hall Inc.

-Littlewood, William (1981) Communicative Language Teaching, Cambridge: CUP

-- Larsen Freeman, D. (1997) Grammar and its Teaching: Challenging the Myth, (Internet)

-Mathews, Alan, Spratt Marry, and Dangerfield Les (1985) Practical Techniques in Teaching, Lend: O.U.P.

-McKay, Sandral (1987) Teaching Grammar: Form, Function and Technique, New York: Prentice- Hall international Ltd.Boston: Heinle & Heinle (publishers).

-Selinker, L., (1972). " Interlanguage " in Nehls Dietrich (ed), (1988) Interlanguage Studies, Heidelberg Julius) Gross, Verlag.

-Schmitt, N. (2002) An Introduction to Applied Linguistics, New York: O.U.P.

-Thornbury, S. (1999) How to Teach Grammar, London: Pearson Education Limited.

-Wilkins, D.A. (1974) Second Language Learning and Teaching, London: Adward Arnold (publishers).

-Yalden, Janice (1981) Communicative Language Teaching: Principles and Practice, the Ontario Institute for Studies in Education, Toronto

References

-Al Hamash, K. I; Radhi, Adnan and Ra'ad Ahmad (2004) the New English Course for Iraq Book 8, Baghdad University Press.

-Byrne, D. (1980) English Teaching Perspective, London: Longman Group Ltd.

-Brown, H. Douglas (1987) Principles of Language Learning and Teaching, 2nd Ed New Jersey Prentice-Hall, Inc.

-Brown, H. Douglas (2000) Principles of Language Learning and Teaching 4th ed. Sanfrancisco: Longman Inc.

-Candlin, Cristopher, N. (Ed), (1981) The Communicative Teaching of English Longman: Group Ltd.

-Canale, M. (1983) "From Communicative Competence to Communicative Pedagogy " in Richards, J.C. and R.W. Schmidt (Eds), Language and Communication, London: Longman.

-Corder, S.P. (1981) Error Analysis and Interlanguage, Oxford; O.U.P.

-Dubin, F. and Olshtain, E (1986) Course Design, Cambridge: C.U.P.

-Finnochiaro, M. And Brumfit, C. (1983) The Functional Notional Approach from Theory to Practice, Oxford: Oxford University Press.

-Hadley, Alice Omaggio (2003) Teaching Language in Context, Boston & Heinle publishers.

their peer pupils or even they can talk to themselves as if in soliloquy.

14- There should be a kind of balance between the materials that improve appropriacy and those which improve accuracy.

Appendix

The test

Read the following instructions and answer as required in the brackets according to the material you studied in Book 8:

1. How do you introduce your friend Jack to George?
2. Your neighbors will leave to Cairo next week. What do you say to him? How would he respond?
3. Invite your classmate to a party. How would he refuse?
4. Your brother feels sick. What do you suggest for him?
5. Joseph thinks that winter is a nice season. Disagree with him.
6. Someone wants to get to the petrol station. How do you tell him the way? Use (traffic lights – left – right)
7. You work in an office. Ask your boss to give you a leave.
8. Prevent your friend from going near to the machine. Use (dangerous).
9. Samir bought a new shirt. Show non-necessity.
10. Jack likes 7up.Disagree with his preference.

communication. If possible these institutes can be opened in Iraq when the security status becomes better.

8-The present textbooks should be supplemented by real life daily conversations in order to be practiced by the learners. Adhering to the present textbooks in our schools may not give the opportunity to the learners to improve their level of proficiency in English.

9-One or two periods a week in the present programme in English can be dedicated for conversations only .No other activities should be presented during these periods.

10-The listening comprehension activity should be activated in our secondary schools. Learners should be trained and encouraged to engage in active processes of listening for meaning.

11- The units of books: 6, 7, and 8 should be abridged in order to dedicate the surplus time for practice by pupils.

12-learners should always be exposed to films which contain English daily conversations in which the actors speak the language slowly, and then gradually they are exposed to speeches with a normal speed until learners get the desired proficiency in the foreign language communications.

13-Learners should be encouraged to practise the language even at their leisure time or at home. They can also communicate with

2-Teachers should try to create situations in which the learner is motivated to respond to them. They should try to create an atmosphere similar to real conversational situations.

3- Pupils should be given more freedom to move inside the classroom and to exchange views with their peers .The teacher can give the notion and then the different language functions follow.

4- Teachers should train their pupils on oral instructions. The present situation in our schools depend only on the written form whether in given quizzes by the teacher or in the monthly, mid-year and final examinations.

5-Practising the given function in the classroom is very important, and teachers should always be instigators of such practices.

6-Only competent teachers should be allowed to teach pupils at this stage owing to the difficulty of the material.

7-Efficient teachers can be delegated to countries where English is spoken as a native language especially to Britain or America. If this is a costly suggestion, they can be delegated to neighboring countries where there are institutes run by native speakers of English. The delegates can take courses there in order to improve their abilities in using the language of

4-Learners are not given adequate opportunities to practise the different functions presented by Book 8. And as a result we cannot expect the learners to perform adequately when they are exposed to real daily conversations.

5-The lack of authenticity makes pupils feel that they are just performing mimic acts of communication.

6-The presentation of new functions influences previously presented functions. This is detected from the testees' responses.

7-The presentation of a certain function is not supplemented with the suitable social rules which operate to determine what is appropriate and what is not appropriate in a given situation.

8-The instructions given to the learners to respond to a certain function are rather difficult to learn owing to some unfamiliar vocabulary or structures.

B. Recommendations

The following recommendations are based on the previous findings.

1-Because the different formulas need memorization on the part of the pupils, they should be presented in smaller doses, i.e., the material can be divided, for instance, on three years starting from the fourth secondary school. In so doing the learners can succeed in controlling these different functions.

are called on to act certain functions or perform in daily situations.

XII. Findings and Recommendations

The following findings and recommendations can be stated on the basis of the analysis and observations in this study.

A .Findings:

These include:

1- In spite of some awkward responses of the learners, they show some kind of development towards achieving an ability to communicate in the foreign language. An investigation of pupils' responses in the test proves that.

2- The time allotted for covering the functions in Book 8 is not enough. A lot many functions have been presented in comparison with the time available for the teacher.

3- The eccentric expressions produced by some pupils support the concept of "interlanguage" introduced by Selinker (1972) as Corder (1981: 2) refers to that. Richards and Schmidt (1992: 27) define interlanguage as a type of language produced by second or foreign language learners who are in the process of learning a language. This language is different from the native speaker's language and the foreign language.

information elicited from the responses of the sample included in this study. These problems are:

1- Learners of sixth year preparatory schools face difficulty in recalling the exact formula of a certain function.

2- There is confusion between the different functions as had been stated in point (IX) above.

3- Learners face the problem of understanding or comprehending what they are exactly required to do in the instruction. The vocabulary used in some instructions seems to be unfamiliar for some pupils.

4- The difficulty of using the suitable pronouns when responding to instructions. Pupils seem to have no mastery of using the English pronouns properly.

5- Although the items of the test were only (10), the testees took a rather long period of time to answer the test. They took about 70 minutes to finish the task, though they left some items without giving any answer. So when learners are put in real life situations, they are expected to hesitate, and fail to perform effectively, and they may produce incorrect and confused expressions.

6- As learners understood the given instructions at different levels, they are expected to misunderstand each other when they

compose or decompose sentences with reference to it. Schmitt (2002:7) supports the above argument when he states that a communicative approach helps learners to become fluent, but it is insufficient to ensure comparable levels of accuracy.

9- There is a gap between what the teacher wants his pupils to learn and what they themselves actually want to. This is evident of what those pupils say or write. (Ibid: 11). In agreement with this view Larsen- Freeman (1986) believes that there are no reliable ways of knowing what learners have learned at the end of any lesson, and what they will retain in the long term. This point is really supported by the responses of pupils to the items of the test in this research.

10- Normal conversation does not give the speaker enough time to think about the use of rules (Krashen, 1987:6). Because of this problem accuracy may be lost at the expense of appropriacy.

11- The learner may be involved in what he is saying that he does not attend to how he is saying it. On the other hand, performers may be so concerned with conversation that they can not speak with any real fluency. (Ibid: 16-17).

XI. The Problems Explored Through the Test

In addition to the problems stated in (X) above, there are the following problems of CLT approach which are based on the

4- In most situations, especially in Iraq, the learner does not use the foreign language outside the classroom. The teacher is the only person to communicate with, while the CLT approach insists that the teacher should be given the minimum time to speak.

5- The classroom context is used to create activities to teach learners how to react in real world situations, and not to fake real world situations. This view is supported by Littlewood (1981: 44) who considers a classroom as an artificial environment for learning and using a foreign language.

6- The teacher can not decide which functions are most useful for his students, and as a result, there will be a problem of how to sequence these functions in his daily or annual plan of teaching.

7- The learner is aware of the artificiality of any language function that takes place in the classroom. This is what Wilkins (1974: 83) assures.

8- Widdowson (1989) emphasizes that the sole communication on functional considerations while ignoring form altogether is a mistake. Just relying too heavily on rules of grammar often lead to dissociation from any consideration of appropriateness, relying too heavily on using language appropriately can lead to a lack of necessary grammatical knowledge and of the ability to

buy, I-non necessity and I was not see to nessier. This function was confused with the expression of opinion.

Item (10): This item is about disagreement with others' preferences: (9) Responses were correct. Some of the eccentric expressions are: I do not thing, I like 7 up but I like a pepsi.

X. The Problems of Using the CLT Approach in Teaching the Foreign Language

The most outstanding problems ensuing from using the CLT approach can be stated as follows:

1- Krashen (1987: 4) emphasizes that a lot many books on methodology are based on what seems to work in the classroom, but they are not field-tested. So is the case with Book 8.

2- CLT tends to promote fluency over accuracy, and there is the fear that the learners will lose accuracy at the expense of fluency.

3- One of the principles of CLT is that the teacher speaks less than his pupils, but in actual practice, we notice that the reverse is true. The teacher hardly gives enough time to his pupils to practise the daily communications. As a result, the learner does not get adequate opportunities to pracrise the language.

instead of using the correct formula: I suggest you go …, (10) pupils used: I suppose go.

Item (5): is about disagreement. (15) Responses out of (30) were correct. (3) pupils used a form of apology by saying: "I can't come". There are (6) responses which were eccentric like the expressions: I see the winter is bad; No it is very cold; or No, thing that is the summer.

Item (6): It is about location. (8) Responses were correct. (15) Pupils used eccentric expressions like: Go Street, take the traffic light, Go down to the traffic, Go start, take the left or take the traffic.

Item (7): This item is about asking for permission. (8) Responses were correct. (22) Pupils did not respond to this item. Some of the eccentric expressions used are: Please go out, excuse me can you excuse me I leave, can you get let me to go and I promise to leave.

Item (8): This item is about prevention and inhibition. (8) Responses were correct. Some of the eccentric expressions are: I wond you, this dangerous to go, I prevent you that dangerous, do not going there and I prevent in that.

Item (9): This item is about non-necessity. Only (4) responses were correct. (10) Pupils did not respond. There are some eccentric expressions like: I think that shirt, was not necessity to

the testees were expected to do their best in answering the questions given.

IX. An Analysis of Pupils' Responses

In the end of the test time, the test papers were collected and then corrected by the researcher. The responses of the testees showed the following results:

Item (1): This item is about introduction. Only (6) out of (30) responses were correct. Pupils' responses show that they were not able to distinguish between formal introduction and personal introduction. (5) Responses show that these pupils do not distinguish between "may" and "my", so they used "my" instead of "may" producing something like: My I introduce……? (10) Pupils were confused that they could not distinguish between introduction and invitation, and this is embodied by using the expression: would you like me my friend.

Item (2): This item is about seeing people off. Only (11) responses out of (30) were correct. Some pupils confused seeing off with greeting by using expressions like: Good bye- Hello.

Item (3): This is about invitation. (6) Responses were correct. Some pupils confused invitation with suggestion and preference.

Item (4): This item is about suggestion. (5) Responses were correct. (6) pupils repeated the expression: I suggest you to go,

comprises (10) items which appear in most of the units of Book 8. This test is based on the functional material of the Book.

The test has been given to a random sample of (30) pupils of the sixth preparatory stage who have just joined a course in English in order to prepare themselves for the final examination in English, i.e., the Ministerial Examination. To motivate those pupils to respond seriously to the test's proceedings, they have been informed by their teacher to answer the question to the best of their knowledge of the material. He would not receive any blank paper. So the sample's responses were supposed to be representative of the material learned by those pupils during their study of the subject for the year 2006-2007. The pupils in the sample have come from different secondary schools in the Governorate of Najaf as it has been stated before.

These items of the test include questions about different language functions like: introduction, leave taking, suggestion, apologizing and others. These will appear in the appendix at the end of this paper.

The time given for answering the (10) items was one hour, which was enough as the researcher thinks. The testees had been furnished with the suitable conditions for the test like putting them in an air-conditioned room. The vigilants (the researcher and the teacher) tried to make the whole testees feel at ease. So

time given to present, explain and practise the material on functions is really not enough.

During the teaching period, teachers do most of the activities of the textbook, giving only inadequate time for learners (pupils) to practise the use of functions. Pupils often depend on memorizing the given functions. These formulas pile up to the extent that the pupil finds himself lost amidst a variety of language functions. So by all considerations, the time given for covering this new material is not enough for digesting it by the pupils.

The time limitation is not an imaginary thing but has been reported by most teachers of "English" whom the researcher has interviewed about this point. Not only this, but the researcher himself has taught the material in the sixth preparatory stage for more than ten successive years which gave him a full conviction that teachers of English are in no position to give their pupils enough time to pracrtise the material. Because the communicative material in book 8 forms a basic portion of the whole material, this portion does not receive its due share of practice on the part of the learner.

VIII. A Description of the Test

One major tool used in the present study is a test based on the functional-notional points included in Book 8. The test

VII. The Time Allotted For Practice by Pupils

Time is no doubt a paramount factor in the process of teaching a foreign language. Many authorities emphasize the importance of time in learning a foreign language.

Dubin et al (1986: 32) assume that "the time available for the acquisition of the target language is a key factor ".

Because of the limitations of time, teachers at this stage find themselves lagging behind the application of their weekly or annual plans. Due to the many occasions during the school year, a lot of time is wasted now and then. This is exactly what Mathews (1985: 203) emphasizes when he states that " in secondary schools the teaching time is lost for variety of reasons, and it would be unwise to adopt a textbook which provides too much material for the teaching hours available".

In this stage pupils have 5-6 periods weekly. Each period lasts for 45 minutes including the time allotted for checking absentees or checking pupils' homework. So a considerable portion of the teacher's time in the classroom is wasted. Moreover, each unit of Book 8 presents different activities like: dialogues, reading comprehension passages, pronunciation, spelling, and the time allotted for discussing the home reading activity represented by the tale "Merchant of Venice". So the

and the ultimate aim of the learner is to approach the target language norms of the native speaker.

VI. A Description of the Functional Material of Book 8:

Book 8 " comprises (15) units. Units 13, 14, and 15 are review units. Units 1, 2, 3, 7, 9, and 10 present different functions of language like: introduction, greeting, leave-taking, offer, invitation, apology, expressing opinions, and other functions of language. These functions are presented in Book 8 for the first time, and there is no way to control their use other than memorizing them by the pupils. The difficulty arises when we know that these functions are new for the learner at this stage. He might have met some of these functions in previous stages of his study represented by some dialogues, but not in such density as the case now in the present stage (the sixth preparatory stage). There are other activities in all the units of the book which all make a heavy burden on the shoulders of pupils in this stage. Because the material is extensive, teachers often find themselves in need for more time to cover all the functions of the book.

V. Grammatical Structures vs. Communicative Functions.

Although there are several advantages for organizing a grammar class according to grammatical structures, there is danger that learners may not be able to communicate effectively which is the main purpose of grammar classes. Because of this potential danger many teachers and material designers believe that grammar classes and texts should be organized according to the functions that language serves. (McKay, 1987: xii-xiv).

Widdowson (1989) insists that it is a mistake to concentrate solely on functions considerations while ignoring form altogether.

Halliday (1973) sees language as a means of functioning in society and he introduces three functions of language:

1- Ideational (telling people facts or experiences).
2- Interpersonal (maintaining personal relationships with people).
3- Textual (expressing the connection and organization within a text. For example, clarifying, summarizing, and signaling the beginning and end of an argument).

A communicative approach helps learners to become fluent, but it is insufficient to ensure comparable level of accuracy. Nunan (2001: 9) states that language is seen as a unified system,

Now most teachers of foreign language claim to use a communicative approach in some way or another and no one wishes to be described as non-communicative teacher.

Littlewood (1981) assures that one of the most characteristic features of CLT is that it pays systematic attention to functional as well as structural aspects of language.

The concept of communicative competence was originally developed by the sociolinguist Hymes (1972) as a response to Chomsky's model of competence/performance. This concept was further developed in the early 1980s by Canale and Swain. According to Canale (1983:5), communicative competence refers to the underlying systems of knowledge and skills required for communication. The communicative competence comprises four types of competence as follows:

- Grammatical competence.
- Sociocultural competence.
- Discourse competence.
- Strategic competence.

Hymes' (1972) students do not simply learn the linguistic structure and grammar rules, but they have to learn how to use the language properly. In CLT, what matters most is not whether the learners learn to use the language accurately, but whether they can get their message across.

10- Fluency is a primary goal.

CLT is considered an "umbrella" approach of language teaching that has become the accepted "norm" in the field of Foreign Language Teaching. It is also believed to be a catchall term, not every one agrees on its interpretation or application.

CLT is the product of dissatisfaction with previous methods of teaching especially, the audio-lingual method and the grammar-translation methods. CLT makes use of real-life situations that necessitate communication. The teacher's role is to set up situations that learners may encounter in real life. A teacher should talk less and listen more. That's to say, this approach is learner-centered. Students do most of the talking and the classroom is far from being quiet. The behavior of the teacher and the learners should be as similar as possible to the behavior of people in the "real world ".

The teacher should work as a facilitator. He sets up exercises and gives direction, but the learners do much more speaking than in a traditional classroom.

CLT also emphasizes social and situational contexts of communication. Addressing a person in the proper way can make a big difference in having a successful exchange.

Learners in CLT learn about language in social contexts like the difference between speaking with an elder and a peer.

lists of such features is David Nunan's (1991) list of features. These include:

1- Emphasis on learning to communicate through interaction, by using the target language.
2- The use of authentic texts in learning situations.
3- Providing opportunities for learners to focus not only on language but also on the learning process itself.
4- Enhancing the learner's own personal experiences.
5- Linking classroom language learning with language activities outside the classroom.

Finochiaro and Brumfit (1983: 91- 3) give the following list of the CLT.

1- In CLT, meaning is paramount.
2- Dialogues centre on communicative functions, provided that they come from the inside of the learner.
3- Contextualization is a basic principle.
4- Language learning is learning to communicate.
5- Any device that helps learners to communicate is accepted.
6- Translation may be used when needed.
7- The use of the native language is allowed.
8- Communicative competence is the desired goal.
9- Teachers can help learners in any way that motivates them to communicate.

IV. The Communicative Approach.

A review of literature on communicative competence reveals many meanings of the concept and the way it should be used in second or foreign language instruction. We realize two viewpoints:

A- Communicative competence includes grammatical competence.

B- It does not.

The second view has (3) bases as follows:

1- Children focus more on being understood than on speaking grammatically.

2- Full grammatical competence comes at a later stage.

3- Language learning is more effective when it involves real communicative acts (internet).

Schmitt (2002:7) states that in CLT, the focus is on learner's message and fluency rather than on grammatical accuracy. Historically, CLT is seen as a response to the Audio-lingual Method and as extension or development of the Notional-Functional syllabus. CLT is characterized as a broad approach to teaching rather than as a teaching method with a clearly defined set of classroom practices. As such it is most often defined as a list of general principles or features. One of the most recognized

the main source for foreign students who do not have a chance to get input outside the classroom. This is the same thing in our present situation where the classroom is most often the sole place for pupils to receive instructions in the foreign language.

Byrne (1980:39) states that teaching languages is thought of as developing a set of performance skills in the learner. Teaching aims to enable the learner to participate to some degree and for certain purposes as a member of a community other than his own. This is what a lot many Iraqi learners of English aspire to achieve.

Because the teacher plays a significant role in foreign language teaching, no successful learning can take place without this role. When one comes to the teaching of Book 8, one can notice the significant role of the teacher in guiding the pupils towards the adequate mastery of English. Because, in our context, the learner has no opportunity to practise the language he learns in the classroom in authentic daily situations, the classroom turns to be the only place in which learners can practise the use of the foreign language. Hence, the teacher should compensate for the absence of such realistic opportunities. This compensation can take the form of extensive practice of the different functions of the foreign language as they are presented by the textbook.

communicative language approach. The researcher proposes that exploring the real cause or causes of pupils' failure in this respect will lead to workable suggestions and recommendations which may lead to improving pupils' level of proficiency in mastering and handling the communicative material of book 8 and consequently better results may be achieved by the pupils in English at this stage.

III. The Teacher as a Pivotal Element in Teaching Language Skills

Brown (1987:6) assures that contemporary dictionaries show that learning is "acquiring or getting of knowledge of a subject or a skill by study, experience or instruction". On the other hand, teaching may be defined as "showing or helping someone to learn how to do something ". Learning may imply the following:

1- It is getting.
2- It is retention.
3- It is relatively permanent but subject to forgetting.
4- It involves some form of practice.
5- It involves a change of behaviour.

Teaching is guiding and facilitating learning, enabling the learner to learn by setting the conditions for learning (Ibid: 7). Krashen (1987:34) thinks that language teaching helps when it is

have, in fact, come from different secondary schools in Najaf Governorate. In order to make the test as representative as possible of these problems, only two pupils from each school were involved in the study.

At the outset, the test was hoped to be a means of eliciting some information about the difficulties faced by those pupils learning English by the communicative approach. In addition to the test given in this study, the researcher has referred to many references in the field of foreign language teaching to see the problems cited by these references.

II. The Aim of the Study

Though pupils of sixth-year preparatory schools in Iraq exert continuous offers to master the use of functional notional activities taught at this stage, they often complain that they face many difficulties in achieving this objective. The teachers of English in this stage also show a similar concern about the same point. The failure of those pupils is embodied in their poor performance in the monthly, mid-year and final examinations in English. Moreover, they can not use these functions properly and spontaneously in different daily situations.

The present paper aims at investigating the real problems pupils at this stage face in learning the new material based on the

is about the different means of achieving the same end. In line with this conviction that communication in the foreign language is a basic aim of teaching that language, the material of Book 8 (taught at the sixth preparatory stage in Iraqi secondary schools) shows that there is a serious attempt by the authors of the book to include some of the different functions of language in the material of Book 8, as they consider these functions essential for developing pupils' communicative abilities in English.

These functions have been introduced systematically for the first time in the syllabus of this stage, though there are some examples of such functions presented in earlier stages and are represented by some dialogues but with no emphasis on them by teachers of English.

The present paper is intended to investigate the major problems faced by Iraqi learners of English as a result of applying the communicative method of teaching in the secondary schools.

The major tool used in the study is a test designed to elicit some information from the pupils about the problems they face. The test has been given to a random sample of pupils (30 pupils in the sixth preparatory stage, who have recently joined a revision course in English before embarking on the ministerial (Baccalaureate) examination). The participants in this course

Teaching methods are the application of theories, and it is no surprise to see a variety of such applications. Today the single greatest challenge is to move beyond the teaching of rules of grammar to the point that we teach our students how to communicate effectively in the foreign language. Many teachers and material designers believe that grammar classes and texts should be organized according to the functions or purposes that language serves. In a grammar class, they believe, students should be taught, for example, how to ask for information, how to make suggestions or accept and refuse invitations, since these activities represent the real and authentic situations in which language is used (Mckay, 1987: xii-xiv).

Thernbury (1999:19) goes as far as saying that "studying the rules of grammar is simply a waste of valuable time". But Brown (2000:14) emphasizes that we should distinguish between grammar as a means to the achievement of proficiency in a foreign language and grammar as an end by itself. Celce Marita and Larsen – Freeman, (1999:1) state that over the years, language teachers have alternated between focusing on language use and language forms. They show a disagreement on whether learning to communicate by actual communicating in the foreign language or by learning the lexicogrammar (the words and grammatical structures) of the foreign language. The controversy

The Problems Faced by Sixth-Year Preparatory School Pupils in English as a Result of the Application of the Communicative Language Teaching Method (CLT)In This Stage.

Lecturer Dr. Sa'ad Oda Alwan
College of Arts –University of Kufa

I. Introduction

Although great efforts have been exerted to enrich foreign language teaching, there is still a considerable number of learners who complain that they have never learnt to "really use the language", in spite of having had a lot of oral work in the classroom where the foreign language is being taught. So, it is supposed that people working in the field of foreign language teaching continue and increase their efforts to achieve the goal of mastering the use of the foreign language in different daily communications (Yalden, 1981: 1).

Brown (1987:11) points out that a glance through the past century or so of language teaching gives the reader an idea of how varied are interpretations about the best method of teaching a foreign language. Methods have often come and gone with each method claiming to have realized the best results.

Contents

Publishing Instructions in Adab Kufa Journal for Human Studies

1- The scholar should submit three copies of his research typed by a computer, mentioning, in the frist page, his full name, academic title, and his contact address.
2- The researcher should include a summary in English when the research is in Arabic , and in Arabic when the research is in the English. The summary should include: the research title, the researcher's name, academic title and address, the research purpose, methods and the most important result, provided that it does not exceed ten lines.
3- A Compact Disk (CD) should be sent with the research.
4- References and margins must be at the end of the research.
5- Research appendices (maps, explanatory drawings, pictures, ... etc.) should be scanned and loaded on a CD.
6- The editors Committee shall consult two referees to give their observations about the research. In case they give different evaluations, the research is submitted to a third referee.
7- The researcher should pay (25000) twenty five thousand Iraqi Dinars if the research is not more than (15 pages), and (1500) Dinars for each additional page.
8- The editors committee keeps the right of appointed the publishing data according to the priority system.
9- If two referees decided the unvalidity of a research, it should not be sent back.
10- To get acopy of the Journal, the researcher should pay (5000) five thousand dinars.

Adab Al - Kufa

Humanities Quarterly Journal, College of Arts , University of Kufa

International serial No. ISSN 1994 – 8999 = Adab al-Kufa



Adab Al- Kufa

Humanities Quarterly Journal,
College of Arts , University of Kufa
First Year: Issue (1) - January- 2008

